

КЕЙС УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ – ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ФАРМРИНКУ

**МИКОЛА ГРЕБНЬОВ, ІННА ВІННИКОВА,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана**

Фармацевтичний ринок України, навіть враховуючи усі державні регламентації, виглядає достатньо привабливо для діяльності як вітчизняних, так і іноземних компаній. Незважаючи на те що сьогодні компанії працюють в умовах невизначеності, їм доводиться розв'язувати багато складних проблем: як побудувати свою маркетингову стратегію в умовах жорсткої регламентації якості продукту та агресивної рекламної кампанії іноземних конкурентів, і саме завдяки значним рекламним бюджетам їх пропозиції іноді виглядають більш привабливими.

Компанія ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» має скористатися можливостями маркетингових технологій, щоб визначити та оцінити свої можливості, а відтак створити товари і послуги, що матимуть найбільшу споживчу цінність. Ці питання обговорювалися на останньому засіданні відділу маркетингу [1].

Історія створення підприємства

Фармацевтична промисловість є однією з найбільш рентабельних галузей як у світі загалом, так і в Україні зокрема. Специфіка лікарських засобів як товарної категорії така, що попит на них зростає незалежно від економічних і політичних чинників. У світі відбувається постійне змагання за фармацевтичний ринок (у тому числі і за ринок України) з боку вітчизняних і зарубіжних фірм.

Вітчизняна фармацевтична галузь посідає особливе місце на ринку України, оскільки її продукція вагома і соціально спрямована.

Маркетологи кожного фармацев-

тичного підприємства разом з вивченням ринку і макросередовища аналізують власний потенціал підприємств, що дає можливість визначити привабливі напрями маркетингової діяльності, а також окреслити зони підвищених ризиків і небезпек.

Понад 50% вітчизняних лікарських засобів провадиться п'ятьма підприємствами: ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», ЗАТ НПП «Борщагівський ХФЗ», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»», ВАТ «Київмедпрепарат» і ВАТ «Фармак». Вони використовують різні підходи до рішення питань модернізації виробництва і розширення асортименту продукції, що випускається.

Основою найбільшого в Україні хіміко-фармацевтичного об'єднання «Дарниця» стала створена в жовтні 1930 р. в столиці України Київська філія Українського інституту експериментальної ендокринології. Саме підприємство «Дарниця» дало могутній імпульс розвитку сучасної фармацевтичної промисловості України.

З 1994 р. починається новітня історія компанії – хіміко-фармацевтичне об'єднання «Дарниця» реорганізовано у ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

Це підприємство – динамічне у своєму розвитку. Сьогодні ним виробляється понад 250 найменувань лікарських засобів на виробничих площах більше 30 тис. кв. м.

Виробничі потужності «Дарниці» дозволяють випускати понад 500 млн ампул, 4 млрд таблеток, 30 млн флаконів стерильних антибіотиків і 10 млн туб м'яких лікарських форм, річна потужність ділянки виробниц-

тва крапель становить 35 млн флаконів. Обсяги виробництва – більше 25,8% загального виробництва фармацевтичної галузі України. За різними оцінками, частка «Дарниці» на українському фармацевтичному ринку близько 7%. У компанії працює понад 800 співробітників. Щорічно фірма інвестує близько 20 млн грн у розвиток технологій і впровадження нових продуктів (рис.1).

Управління якістю продукції як стратегія завоювання українського споживача

Український споживач серйозно ставиться до якості ліків. Тому керівництво фармацевтичної компанії приділяє багато уваги відповідності продукції міжнародним стандартам якості [5, 6].

Лідерство «Дарниці» забезпечується використанням інноваційних технологій і устаткування, що дозволяє гарантувати виробництво лікарських засобів у контрольованих умовах, дотриманням вимог GMP, впровадженням менеджменту

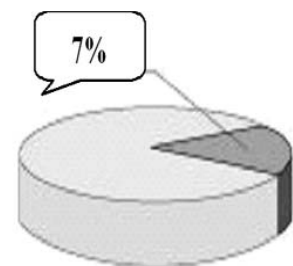


Рис. 1. Частка ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» на українському фармацевтичному ринку [дослідження авторів]

якості, широким асортиментом продукції, гнучкістю і мобільністю виробництва, оптимальними цінами при високій якості й ефективності. Фармацевтична фірма «Дарниця» виробляє і реалізує лікарські препарати на підставі ліцензії, виданої Державним комітетом з контролю за якістю, безпекою і виробництвом лікарських засобів і виробів медичного призначення (на даний час – Державна служба лікарських засобів і виробів медичного призначення).

ЗАТ «Дарниця» є не тільки першим з українських виробників лікарських засобів, що розпочало технічне переозброєння виробництва відповідно до вимог GMP, а й взяло активну участь у розробці відповідної законодавчої бази.

GMP («Належна виробнича практика») – це перелік вимог до виробництва і контролю лікарських засобів, навчання і кваліфікації персоналу, приміщень, обладнання, інгредієнтів, зберігання і транспортування. Найважливішими елементами GMP є відповідність всієї технологічної і контрольної документації на підприємстві змісту реєстраційного досьє на відповідний препарат, жорсткий контроль за дотриманням правил виробництва лікарських засобів вимогам GMP, забезпечення ефективними безпечними й якісними лікарськими засобами, здоров'я пацієнта, забезпечення національної безпеки.

Додержання вимог GMP – обов'язкові для фармацевтичних фірм-виробників більшості країн світу, а сертифікація за GMP – необхідна умова ліцензування лікарських засобів, їх реєстрації та дистрибуції.

Хоча дані про розмір інвестицій у переобладнання є закритими, можна з упевненістю сказати, що витрати підприємства на модернізацію виробництва, створення нових виробничих потужностей і впорядкування території перевершують аналогічні витрати інших українських виробників фармацевтичної продукції.

Однією з головних умов в дося-

гненні успіху і стратегічного напрямку розвитку ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» є функціонування і постійне вдосконалення системи управління якістю.

Перехід виробництва лікарських засобів на європейські стандарти – процес об'єктивний і нагальний, особливо на тлі сучасних тенденцій розвитку світового фармацевтичного ринку. «Дарниця» – перше українське підприємство, яке розпочало технічне переобладнання виробництва відповідно до вимог GMP.

Система забезпечення якості базується на вимогах GMP і міжнародних стандартів ISO 9001:2000. Переобладнання і реконструкція виробництва, впровадження нових технологічних напрямів розвитку фірми проходять у тісній співпраці з провідними європейськими інжиніринговими компаніями, такими як «RT» (Австрія), «FAVEA» (Чехія), «BLOCK» (Чехія), «BOCGARD» (Франція). Результати цієї співпраці дозволяють реалізовувати збалансований стратегічний розвиток і активне впровадження нових виробничих потужностей в інфраструктуру фірми. Зокрема, серед нових перспективних напрямів – виробництво антивірусних препаратів для лікування віл-інфекції і сучасних препаратів для онкології.

Розробка і запровадження на ринок нових лікарських засобів – один із стратегічних пріоритетів фірми. Щорічно інвестуються великі кошти у розвиток технологій і розробку нових перспективних препаратів. Фармацевтична фірма «Дарниця» підтримує тісні стосунки з провідними дослідницькими і науковими лабораторіями як України, так і закордону, що дозволяє постійно розширювати продуктивний портфель компанії за рахунок перспективних генеричних препаратів, їх оригінальних комбінацій і низки авторських розробок. Результатом останніх досліджень стало впровадження виробництва крапель і антибіотиків макролідного ряду.

Розвинута виробнича інфраструктура – одна з основних умов безперервного успішного виробничого процесу. Всі виробничі ділянки оснащені сучасними системами «чистих приміщень», які побудовані відповідно до вимог GMP. Серед постачальників виробничого устаткування – загальновізанні європейські фірми «GEA» і «EUROCLIMA» (Австрія). Система «чистих приміщень» – єдиний, повністю автоматизований комплекс з системою управління, який об'єднує в своєму складі устаткування систем кондиціонування, вентиляції і «чистих приміщень» усіх виробничих ділянок.

Особливу увагу в фірмі приділяють підготовці води, яка застосовується в процесі виробництва. Її багатоступінчате очищення, залежно від вимог, проводиться на установках авторитетних європейських виробників. Так, у системі підготовки води для ін'єкцій вибрано установку багатоступінчатої дистиляції води компанії «STERIS FINN-AQUA» (Фінляндія) і «CHRIST» (Німеччина).

Виробництво якісних препаратів неможливе без використання якісних субстанцій. АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» з успіхом співробітничує з багатьма авторитетними в фармацевтичному світі компаніями – постачальниками субстанцій, такими як: «Erregiepte S.p.A.», «Cambrex Profarmaco Milano S.r.l.», «Steroid S.p.A.», «Recordati Industria Chimica E Farmaceutica S.p.A.» (Італія), «Linnea SA» (Швейцарія), «BASF Pharma Chemikalien GmbH & Co. KG», «Boehringer Ingelheim Pharma KG» (Німеччина), «Calaire Chemie» (Франція), «Biocon India Limited» (Індія). Контроль за якістю фармацевтичних субстанцій, допоміжних речовин і готових лікарських препаратів забезпечується поставкою хімічних реактивів європейського виробництва (концерн «Merck KGa», корпорація «Sigma-Aldrich»).

Введення європейських стандартів «Належної виробничої практики» (GMP), з погляду споживача, мало позначиться на якості ліків, що випу-

скаються. Дійсно, основними споживачькими властивостями лікарських засобів є їхня терапевтична ефективність і безпека. Стандарт GMP регламентує умови і технології виробництва, а терапевтична ефективність і безпека залежать від форми лікарського засобу.

Напевно, тому немає даних про те, що після сертифікації зменшилися побічні ефекти від застосування ліків, вироблених вітчизняними фармацевтичними підприємствами. Не доведено і більшу ефективність під час лікування захворювань «старими лікарськими препаратами», проведеними за допомогою нового устаткування.

Що ж до випуску бракованої продукції, то жодне устаткування не гарантує відсутності браку. Питання запобігання потрапляння бракованої продукції у продаж є питанням належного контролю за якістю з боку відділів технічного контролю за якістю лікарських засобів.

В європейських країнах стандарт GMP забезпечує, по-перше, будівництво нових потужностей відповідно до передових досягнень у сфері технології виробництва лікарських засобів; по-друге, захист виробників-брендів від виходу на ринок дешевих генериків, вироблених у країнах з менш розвинутою економікою і не такими досконалими технологіями виробництва.

Персонал – це головний ресурс, що забезпечує успішний розвиток компанії, тому тут існує система навчання й удосконалення кадрів. Це є важливим, оскільки «Дарниця» давно сповідає філософію GMP. Відповідність «Нормам належної виробничої практики» підкреслює прагнення фармацевтичної фірми «Дарниця» відповідати міжнародним стандартам і розширювати співпрацю з країнами ЄС і світової спільноти, в яких ці норми загальноприйняті.

На фармацевтичній фірмі «Дарниця» працює багато докторів і кандидатів наук, що дозволяє на на-

уковій основі провадити розробку і впроваджувати нові, часто такі, що не мають аналогів у світовій практиці, препарати.

Керівництво ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» переконане у тому, що відповідність міжнародним стандартам – єдиний цивілізований шлях розвитку вітчизняної фармацевтичної галузі, якому немає альтернативи.

ЗАТ «Дарниця» піклується не тільки про здоров'я нації, а й приділяє особливу увагу духовному розвитку і соціальним програмам, є відомим меценатом і учасником багатьох культурних і соціальних проєктів, бере участь у відновленні культурних та історичних пам'яток.

Важливо, що внесок «Дарниці» в рух промислової фармації України до вимог Європейського Союзу не обмежується вузькокорпоративними інтересами. Про це свідчить багаторічна активна підтримка і безпосередня участь фірми у формуванні фармацевтичної нормативно-правової бази, її гармонізації з відповідними європейськими вимогами.

Тут чудово розуміють, що потрібно бути відповідальним не тільки за розвиток свого підприємства, а робити свій внесок і в розвиток країни в цілому.

Ефективна маркетингова діяльність фармацевтичної фірми «Дарниця» – важливий чинник зміцнення її конкурентних позицій на сучасному фармацевтичному ринку України. Пріоритетними напрямками маркетингової діяльності є планування, розробка і запровадження ефективних інструментів просування препаратів фірми на основі інтегрованих маркетингових комунікацій з основними цільовими аудиторіями споживачів (лікарями, фармацевтами, дистриб'юторами, індивідуальними покупцями).

Про ефективність комплексу просування препаратів відповідно до маркетингової мети фірми свідчить той факт, що фармацевтична фірма

«Дарниця» протягом останніх роки є беззмінним лідером української фармацевтичної індустрії.

Конкуренція на фармацевтичному ринку

Специфіка фармацевтичної галузі полягає в тому, що освоєння аналогів продукції зарубіжного виробництва вимагає часу і значних витрат. Процедура реєстрації й одержання дозволів на випуск нової продукції складні і тривалі. Отже, GMP-реконструкція виправдана, якщо в портфелі підприємства є препарати, які не можуть бути випущені на наявних виробничих лініях з технічних причин або існує можливість освоєння зарубіжних ринків збуту. У першому випадку модернізація повинна супроводжуватися інвестиціями в освоєння виробництва генериків, щоб завершення реконструкції дало можливість почати випуск нової продукції [7].

За такого підходу виграють усі. Громадяни України отримають дешеві аналоги зарубіжних препаратів, вітчизняні виробники збільшать обсяги продажу, державні витрати на закупівлю лікарських засобів скоротяться, а надходження до казни зростуть.

Отже, загальній євростандартизації фармацевтичної промисловості є розумна альтернатива: будувати нові або реконструювати наявні лінії з урахуванням вимог GMP. Працездатні виробничі потужності можна залишати без зміни доти, доки на них проводяться якісні препарати з позицій терапевтичного ефекту і безпеки, заявленої виробником і затверджених Міністерством охорони здоров'я України.

В умовах жорсткої конкуренції ефективна стратегія просування товару – одна з ключових складових успіху. Але якраз ця царина є, мабуть, найбільш проблемною для лідерів української фармацевтичної галузі. Підтвердження цього можна дістати,

якщо зіставити заяви про мету і завдання підприємств на початку року і результати за підсумками року [8].

Високий рівень дублювання асортименту продукції, що випускається, призводить до того, що українським виробникам доводиться вибирати між інновацією в нові препарати з ризиком не отримати очікуваного приросту обсягів виробництва і загрозою істотного скорочення обсягів виробництва через дії конкурентів.

У такій ситуації фінансові ризики реконструкції ліній з випуску основного асортименту товарів, пов'язані з GMP-стандартизацією, набагато вище, ніж ризики інвестицій у виробництво нової продукції. Тому реконструкція виробництва, спрямована на приведення його в відповідність до вимог стандартів GMP, виправдана за наявності перспектив виходу на нові ринки збуту або тоді, коли у підприємства є можливість розширення асортименту оригінальних препаратів.

Питання і завдання

Після ознайомлення з кейсом потрібно знати:

1. У чому полягає ефективна маркетингова діяльність ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»?»

2. Як ви вважаєте, що має бути в основі креативної ідеї рекламної кампанії ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», щоб донести до пересічного споживача зміст стандартів GMP?

3. Які стратегічні пріоритети існують на ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»?»

4. Які конкурентні маркетингові стратегії ви запропонували б для ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» в умовах кризи для утримання або збільшення частки ринку?

Джерела:

1. Армстронг Гарі. Маркетинг : навч. посіб. / Гарі Армстронг, Філіп Котлер : пер.з англ. — М. : Издат. дом «Вільямс», 2001. — С. 13.

2. Маркетинг : комплекс навч.-

метод. матеріалів. — К. : ДАЖКГ, 2002. — С.51.

3. Громовик Б.П. Фармацевтичний маркетинг : нач. посіб. / Б. П. Громовик, Г. Д. Гасюк, Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. — Львів : Наутилус, 2000. — 318 с.

4. Фармацевтична галузь України у 2007 р. // Еженедельник «Аптека». — 2007, № 26. — 07.07.

5. Матвеева В. «Дарниця»: европейские качество и культура / В. Матвеева // Еженедельник «Аптека». — 2003, № 15 (386). — 21.04.

6. Холоденко М. Сертифікат GMP на прапорі «Дарниця» / М. Холоденко // Еженедельник «Аптека». — 2002, № 42 (363). — 28.10.

7. Фармацевтична галузь України у 2007 р. // Еженедельник «Аптека». — 2007, № 26. — 07.07.

8. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / [А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, В. П. Пилипчук, Т. О. Примак, М. Г. Гребньов та ін.]. — К. : КНЕУ, 2005. — С.563-578.



Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ДРУГА ВИЩА ОСВІТА

МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА «Логістичний менеджмент»

Шереваги програми:

1. Програма реалізується із залученням викладачів Національного транспортного університету, що дозволяє більш професійно викладати дисципліни, пов'язані із організацією вантажних перевезень. Це, зокрема, такі дисципліни, як «Транспортні системи», «Транспортне право», «Вантажні перевезення».

2. В програмі беруть участь викладачі Інституту логістики (ISL www.isl.org) Університету м. Бремен (Німеччина), які мають значний досвід в підготовці фахівців з логістики і виконують консалтингові проекти для провідних логістичних європейських компаній.

Після закінчення програми випускники отримують два документи: державний диплом магістра за спеціальністю «Маркетинг» і сертифікат Університету м. Бремен про успішне закінчення українсько-німецької програми «Логістичний менеджмент».

3. До програми будуть залучатися вітчизняні фахівці — практики в сфері логістики, які добре знають особливості організації вітчизняного бізнесу.

04050, м. Київ, КНЕУ, вул. Мельникова, 81, (метро Лук'янівська).

Центр магістерської підготовки

Директор Центру магістерської підготовки КНЕУ проф. Шоручник А.М.

Керівник програми «Логістичний менеджмент» проф. Решетнікова І.Л.

Очно-заочна форма навчання 205-54-73

Приймальна комісія 205-54-70 E-mail: magistr@kneu.kiev.ua