

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-111>

УДК 658.8:15

ОСНОВИ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ СФЕРИ

BASICS OF SYSTEMATISATION OF METHODS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

Борщ Вікторія Ігорівнадоктор економічних наук, доцент,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9106-9078>**Borshch Viktoriia**

Odessa National Medical University

Актуальність статті визначена сучасними викликами війни в Україні та її впливу на фармацевтичну сферу, що продовжує адаптуватися до складних умов, розвиватися заради кращого майбутнього та повоєнного відновлення. У статті розкрито сутність систематизації методів управління інноваційним розвитком підприємства фармацевтичної сфери, що полягає у здійсненні цілеспрямованої, управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління фармацевтики. Поряд з цим, означено, що суб'єкт управління – це керівник та головні спеціалісти в підрозділах, а об'єкт управління – це поєднання всіх елементів виробництва фармації. Обґрунтовано, що управлінська діяльність інноваційного розвитку фармації, яка виникає як наслідок тісної співпраці між суб'єктами та породжує методологію та процес управління, а також визначає рівні управління розвитком підприємства фармацевтичної сфери.

Ключові слова: формування системи, механізм управління, інновації, розвиток підприємств, фармацевтична сфера.

The relevance of the article is determined by the current challenges of the war in Ukraine and its impact on the pharmaceutical industry, which continues to adapt to difficult conditions, develop for a better future and post-war recovery. For the Ukrainian pharmaceutical industry, an important and urgent issue is the systematisation of management methods in the pharmaceutical sector, which is not only a tool for implementing individual initiatives, but also a key factor in the sustainable development of enterprises, determining their ability to transform, adapt and succeed in the face of modern pharmaceutical challenges. It is proved that the essence of systematisation of methods of management of innovative development of pharmaceutical enterprise is to carry out a purposeful, managerial action of the subject of management on the object of management of pharmacy. At the same time, it is determined that the subject of management is the head and chief specialists in the departments, and the object of management is a combination of all elements of pharmaceutical production. It is substantiated that the management activity of innovative development of pharmacy, which arises as a result of close cooperation between the subjects and generates a methodology and management process, as well as determines the levels of management of the development of a pharmaceutical enterprise. It is determined that the main objectives of managing the innovative development of a pharmaceutical enterprise in today's difficult economic conditions are to ensure the viability of the enterprise in the long term, strengthen and grow the competitive position of the enterprise in the market, form a positive image of the enterprise among contractors, meet the growing needs of consumers, and environmental friendliness (quality) of products. In general, the results of the study confirmed that the basics of systematization of methods for managing innovation development by pharmaceutical enterprises are a critical factor in the sustainable development of the national health care system.

Keywords: system formation, management mechanism, innovations, enterprise development, pharmaceutical sector.

Постановка проблеми. Розробка ефективної моделі проєктного управління для підприємств енергетичної галузі має критичне

значення в контексті сучасних глобальних викликів, що включають нестабільність ринків, екологічні обмеження, необхідність циф-

ровізації та підвищення ефективності використання ресурсів. Удосконалене проєктне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, забезпечувати конкурентоспроможність та підвищувати рівень стійкості до ризиків, зокрема економічних, технологічних і геополітичних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему вибору ефективних методів управління розвитком підприємства розглядають як вітчизняні так і зарубіжні вчені, а саме: Горлова І. І. [2], Жилінська Л. О. [5; 6], Желіховська М. В. [12], Жовнач Р. І. [11], Кібіній В. В. [7], Коваленко Н. В. [9; 10], Костик Я. М. [7], Кузьмін О. Є. [13], Ленська Н. І. [14], Мороз В. Р. [7], Муська І. І. [7], Нікітін Ю. О. [8], Прокопенко Н. С. [10], Рудінська О. В. [14], Шпонька Т. О. [8].

Слід зазначити, що в управлінні інноваційним розвитком підприємства фармацевтичної сфери відчувається справжній дефіцит теоретичного підґрунтя в розробці систематизації методів управління розвитком підприємств в умовах сучасних реформ, глобалізації, європейської інтеграції, входження в інформаційну цивілізацію, політичної нестабільності та невизначеності масштабів військових конфліктів в усьому світі у розрізі проблеми глобалізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Кількість методів управління інноваційним розвитком фармацевтичних підприємств постійно зростає, інтеграційні та глобалізаційні процеси вимагають застосування нових або удосконалення вже відомих методів, які будуть враховувати не лише сучасний стан ринку, але і майбутній. Прогнозування та врахування усіх можливих ризиків в умовах постійно змінюваного та невизначеного внутрішнього та зовнішнього середовища фармацевтики в сучасних умовах є ключовим фактором не тільки повоєнного відновлення, а й суверенного існування здорової нації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація методів управління інноваційним розвитком підприємств фармацевтичної сфери, що має велике стратегічне значення для підприємств фармацевтичної галузі, оскільки забезпечує їхню гнучкість, стійкість до ризиків, ефективність використання ресурсів та здатність до інноваційного розвитку, враховуючи вагомі зміни щодо законодавчого регулювання системи охорони здоров'я під час війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри виклики повномасштабної війни законодавче регулювання фармацевтичної сфери активно розвивається та має потенційний вплив на систему управління інноваційного розвитку фармацевтичних підприємств. Для української фармацевтики важливим та актуальним питанням є систематизації методів управління в фармацевтичній сфері, яке є не лише інструментом реалізації окремих ініціатив, а й ключовим фактором стійкого розвитку підприємств, що визначає їхню здатність до трансформації, адаптації та довгострокового успіху в умовах сучасних фармацевтичних викликів.

Основні цілі управління інноваційним розвитком фармацевтичного підприємства в сучасних складних умовах господарювання – це забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковому періоді, укріплення і зростання конкурентних позицій підприємства на ринку, формування позитивного іміджу підприємства серед контрагентів, задоволення зростаючих потреб споживачів, екологічність (якість) продукції.

Формування завдань щодо управління інноваційним розвитком фармацевтичного підприємства (забезпечення ефективного використання потенціалу підприємств; завоювання та утримання конкурентних позицій на ринку; усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства) дає змогу запропонувати систематизовані методи управління інноваційним розвитком підприємства у внутрішньому середовищі, що включає мету, яка полягає у переході підприємства на більш вищу стадію; досягнення мети покладається на суб'єкт (керівник підприємства) і об'єкт (діяльність підприємства); процес управління розвитком підприємства полягає у формуванні управлінських рішень і розробку заходів управління персоналом; управлінські рішення охоплюють означення цілей розвитку підприємства, що ґрунтується на потенціалі підприємства, далі окреслюється модель розвитку підприємства і визначаються етапи цього розвитку. На етапі управління інноваційним розвитком підприємства необхідно врахувати фактори виробництва фармацевтичної сфери, а також внутрішні і зовнішні загрози та ризики (фінансові, операційні, інвестиційні, надзвичайні тощо) шляхом постійного моніторингу та вдосконалення системи управління.

Узагальнені теоретичні підходи до методів управління інноваційним розвитком під-

приємств фармацевтичної сфери дозволяють визначити організаційне забезпечення елементів цього управління, що складається з органічно взаємопов'язаних елементів: суб'єкту і об'єкту впливу, які на основі потенціалу підприємства формують місію і цілі підприємства та із завдань і інструментів впливу, що, у свою чергу, на основі принципів діяльності, функцій і методів дозволяють розробити заходи цілеспрямованого управління і досягнення конкретних кінцевих результатів. Дана систематизація сприятиме поліпшенню процесу управління розвитком підприємств фармацевтичної сфери у особливих умовах існування і розвитку національної системи охорони здоров'я та сприяє розширенню можливостей на українському ринку.

Досліджуючи методологічні основи систематизації існуючих методів управління інноваційним розвитком підприємства фармацевтичної сфери необхідно зазначати нові можливості та потенціал трансформації фармацевтичного ринку України під час війни.

При детальному дослідженні чинників впливу на систему управління фармацевтичних підприємств, необхідно враховувати умови припинення карантину, який був запроваджений через пандемію COVID-19. Для підприємств фармацевтичної сфери це призвело до низки змін у систему управління інноваційним розвитком через скасування низки спрощень та податкових пільг на обіг фармацевтичних товарів, призначених для боротьби із пандемією, а саме:

- скасовано звільнення від сплати ПДВ та мита на імпорт медикаментів та медичного обладнання в Україну, список яких був затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 224 від 20.03.2020 [1];
- скасовано спеціальну проделу закупівель медикаментів, включно з вакцинами, для лікування хворих на коронавірус;
- заборона залучати медичних працівників різного профілю та інтернів для лікування хворих на COVID-19, проте це не виключає можливість їх залучати до надання медичної допомоги людям, які постраждали під час воєнного стану [2].

Варто зазначити, що певні спрощення, запроваджені у зв'язку із воєнним станом, чинні на даний момент мають критичний вплив на методи управління інноваційним розвитком фармацевтичних підприємств, а саме: спрощення процедури ввозу та продажу лікарських засобів (дозвіл на ввезення ліків в іноземних упаковках та із коротшим термі-

ном придатності, передбачений законодавством, або зберігання лікарських препаратів у неліцензійних приміщеннях); розширення доступу пацієнтів до незареєстрованих ліків з міркувань гуманності згідно Закону України «Про лікарські засоби» [3]; трансформація системи державних закупівель до умов воєнного стану; формування електронної системи обліку та розподілу гуманітарної допомоги; впровадження регулювання системи громадського здоров'я (покращення здоров'я населення, запобігання хворобам та збільшення тривалості життя); закупівля через електронний каталог методом відкритих торгів; вимоги до реклами лікарських засобів (оновлені критерії без рецептурних медичних товарів, на які діє заборона реклами); доручення України до програми EU4Health [4], що надає доступ до фінансування ЄС системи охорони здоров'я тощо.

Існує достатня кількість класифікацій методів управління інноваційним розвитком фармацевтичних підприємств, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на кого спрямований вплив. За цією ознакою виділяють такі методи управління, як економічні, організаційно-правові та соціально-психологічні [5, с. 262; 6].

Зазначені методи управління пов'язані один з одним, доповнюють один одного і утворюють в сукупності певну систему. Мистецтво керівника полягає в тому, щоб обрати найбільш ефективні методи управління, які впевнено ведуть до досягнення поставленої мети. Кожна група методів має як свої переваги, так і недоліки, саме тому в більшості випадків необхідним є застосування системи методів з урахуванням особливостей господарської діяльності підприємства.

На сьогодні не вироблена єдина класифікація методів управління розвитком підприємства. Відповідно, існуючі методи управління потребують удосконалення та виокремлення їх класифікаційних ознак з позицій інноваційного розвитку фармацевтичного підприємства, тому запропоновано систематизацію методів управління інноваційним розвитком фармацевтичної сфери за різними класифікаційними ознаками (табл. 1).

Запропонована систематизація методів управління інноваційним розвитком підприємства фармацевтичної сфери охопила всі процеси управління. Кожен із запропонованих методів має свої переваги та недоліки, однак

Таблиця 1

**Систематизація методів управління інноваційним розвитком підприємств
фармацевтичної сфери**

Назва методу	Опис методу	Головна ідея	Автори
1	2	3	4
Методи визначення цілей підприємства			
Key Performance Indicators, (KPI)	Система фінансових і нефінансових показників, що впливають на зміну результатів по відношенню до стратегічної цілі.	метод управлінської діяльності, що передбачає передбачення можливих результатів діяльності та планування шляхів їх досягнення.	Першим укладачем є Пітер Друкер в 50 рр. XX століття.
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, яка підвищує ефективність досягнення цілей підприємства.	управляє ключовими процесами, а саме: формування стратегії; комунікація і зв'язок; бізнес-планування; зворотний зв'язок.	Роберт Каплан і Девід Нортон на початку 1990 рр.
Метод ключових рішень при формуванні стратегії	Встановлює рівень впливу зовнішнього середовища на формування стратегії підприємства.	ключовим рішенням є формування цілей підприємства.	
Методи управління реалізацією стратегії			
Total Quality Management (TQM)	Метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів.	компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але й над якістю організації роботи персоналу.	Вільям Демінг. Вперше було використано в Японії і США.
Value-based management	Метод посилення орієнтації підприємства на зовнішні очікування та прийняття ефективних фінансово-економічних рішень [19].	основним показником для оцінки результатів діяльності підприємства є його вартість.	Вперше її теоретично обґрунтував Альфред Раппапорт. Зародилася в 80 рр. XX ст. у США.
Beyond Budgeting	Метод гнучкого розподілу бюджету.	детальний бюджет замінено на поетапний план дій. Звітний період – не прив'язаний до календарного року.	Джеремі Хоуп, Робін Фрейзер і Пітер Банс. Ці методи застосовуються з 1990 рр.
Шість Сигм	Виявлення та встановлення причин дефектів продукції, розробка плану заходів, спрямованих на усунення дефектів.	підвищення якості продукції і послуг та ефективності діяльності	Компанія «Motorola» та її інженер Біл Сміт (з 1986 р.).
Методи планування та прогнозування діяльності підприємств			
Бізнес планування	Підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого проекту.	реалізація нової ідеї, визначення необхідного фінансового забезпечення і отримання певного зиску.	В обігу після переходу в ринкову економічну систему.
прогнозування	Метод дозволяє прорахувати можливі наслідки різних варіантів розвитку подій.	отримання картини майбутнього, яку можна використовувати як основу в процесі планування.	
динамічне планування	Відображення будь-яких змін у реальному часі	заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети.	

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Методи діагностики зовнішнього та внутрішнього станів підприємства			
SWOT-аналіз	Метод аналізу дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища.	формування узагальненого інформаційного потенціалу.	Вперше введений в 1963 р. в Гарварді Кеннетом Ендрюсом.
PIMS-аналіз	метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток.	PIMS являє собою спробу звести всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії.	Розроблений у 60-х р. у компанії «General Electric».
PEST-аналіз	Метод аналізу який призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних, і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на підприємство.	дослідження зовнішніх сил, що впливають на діяльність підприємства.	Створений професором Гарварду Френсісом Агіларом у 1967 р.
GAP-аналіз	Метод аналізу, що вивчає стратегічне розходження між бажаним і реальним.	досліджує проблеми, що виявляється як розрив, що виникає в ході реалізації плану змін, між тими показниками і результатами, досягнення яких планувалося, і тим, що вийшло в реальності.	Розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії.
VRIO-аналіз	Метод виявлення найбільш важливих ресурсів підприємства для створення конкурентної переваги на ринках.	виявити найбільш важливі для формування конкурентної переваги підприємства ресурси, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.	-
Аналіз п'яти сил Портера (Porter five forces analysis)	Метод, який аналізує появу нових «гравців» на ринку, появу товарів-замінників і т.ін.	вироблення стратегії бізнесу	М. Портер у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р.

Джерело: сформовано на основі джерел [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14]

аналізуючи табл. 1, а саме метод визначення цілей підприємства, можна наголосити на тому, що дані методи є досить актуальними в сучасних умовах господарювання, вони є важливими на етапі формування стратегії підприємства. За допомогою цих методів, за умови їх правильного використання, ми переносимо стратегію в практичну площину використання і саме тоді цілі підприємства трансформуються у результати.

Методи діагностики зовнішнього та внутрішнього станів фармацевтичного підприємства на практиці, можуть бути пристосовані до будь-якого об'єкта управління та мають високу ефективність (GAP-аналіз, VRIO-

аналіз), SWOT-метод поверхнево класифікує підприємство і складно адаптується до змін зовнішнього середовища. Під час кризи підприємства відмовляються від PEST – аналізу, адже аналіз не враховує впливу таких важливих факторів, як екологічний та демографічний. Однак, для більш точного аналізу рекомендовано зіставляти результати аналізу PEST зі SWOT аналізом [12, с. 75]. Результати за методом аналізу PIMS дозволяють оцінити перспективи розвитку підприємства, так як аналіз базується на базі даних тисячі компаній.

Здійснено порівняльну характеристику традиційних методів управління інноваційним

розвитком фармацевтичного підприємства, які означено у групі [9; 10]. Визначено, що переваги економічної групи методів полягають у стимулюванні ініціативності, творчого потенціалу працівників на основі задоволення матеріальних потреб, до недоліків можна віднести незадоволення багатьма потребами, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію; переваги організаційно-правової групи методів управління полягають в обов'язковості виконання покладених завдань та відповідальності персоналу за результати своєї діяльності; адресності розпоряджень, а недоліки цієї групи виражаються у здійсненні примусу персоналу до праці, відсутності дієвих стимулів праці; переваги наступної групи - соціально-психологічної полягають у тому, що їх вплив формується зі застосуванням відносно незначного обсягу матеріальних витрат, а недоліки проявляються у разі відсутності матеріального заохочення працівників, а також не можливо об'єктивно спрогнозувати реакцію та результати від їх впливу.

Систематизувавши основні методи управління інноваційним розвитком фармацевтичних підприємств, можна зробити висновок, що в управлінні розвитком підприємства, доцільно поєднувати різні методи управління та враховувати адаптивні чинники існування фармацевтичної сфери, а також враховувати регулювання вкрай важливих напрямів під час війни, закладених у Програму гарантій на 2024 рік [4; 12], що спрямована на віднов-

лення людського потенціалу, таких як реабілітація (в тому числі психічне здоров'я), трансплантація, донорство та переливання крові (система «єКров»).

Висновки. Аргументовано, що ринок фармацевтичної сфери при управлінні інноваційним розвитком і надалі буде змінюватися в напрямку оснащення лікарень сучасним хірургічним, ортопедичним, реанімаційним обладнанням, форсована підготовка та отримання персоналом лікарень колосального унікального клінічного досвіду, що передбачає довгострокову перспективу за підтримки міжнародної коаліції країн, орієнтованих на післявоєнну відбудову та розвиток економічного потенціалу України на основі руху до членства ЄС та НАТО.

Загалом, результати дослідження підтвердили, що основи систематизації методів управління інноваційним розвитком підприємствами фармацевтичної сфери є критично важливим фактором сталого розвитку національної системи охорони здоров'я. Інтеграція сучасних цифрових методологій (впровадження електронного рецепту на ліки, що відпускаються за рецептом, як цифрова трансформація України), автоматизація контролю, застосування аналітичних технологій та стратегічне управління ризиками дозволяють мінімізувати вплив зовнішніх загроз та сформувати адаптивну систему інноваційного управління, що здатна гнучко реагувати на глобальні виклики та зміни у ринковому середовищі, запроваджені у зв'язку із воєнним станом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2020 № 224 «Про затвердження переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільняються від оподаткування податком на додану вартість та які звільняються від сплати ввізного мита». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
2. Горлова І. Трансформація фармринку України – нові можливості та потенціал. *Фармацевтична галузь*. 2024. № 3 (102). URL: <https://promoboz.com/journal/2024/3-102september/ukrayina-u-vogni-vijny/> (дата звернення: 28.05.2025).
3. Закон України «Про лікарські засоби», Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 20-21, ст. 84. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
4. Програма EU4Health: Відповідь на пандемію COVID-19 та підготовка до кризових ситуацій в ЄС. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2025).
5. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь. 2016. 436 с.
6. Жилінська Л. О. Методи та інструменти управління забезпеченням розвитку промислових підприємств *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 3. С. 34-42.

7. Кубиній В. В., Костик Я. М., Мороз В. Р., Муска І. І. Розвиток підприємства як категорія системного методу наукового дослідження. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 1 (46). 2014. С. 122–131.
8. Шпонька Т. О., Нікітін Ю. О. Практичний досвід використання методів управління підприємством в умовах динамічності зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки* 2014. № 3 (153). С. 248–249.
9. Коваленко Н. В. Методологічні засади систематизації методів управління розвитком підприємств. *Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал*. 2019. № 4(53). С. 73–80.
10. Прокопенко Н. С., Коваленко Н. В. Інституційне забезпечення управління розвитком підприємств. *Економіка і управління*. 2019, № 1. С. 40–52.
11. Жовновач Р. І. Планування діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2004. № 1. С. 21–27.
12. Желіховська М. В. Моделювання підприємницької стратегії управління фінансовою безпекою в умовах діджиталізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 5. С. 74–82.
13. Кузьмін О. Є. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 262–270.
14. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105–122.

REFERENCES:

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.03.2020 № 224 «Pro zatverdzhennia pereliku tovariv (u tomu chysli likarskykh zasobiv, medychnykh vyrobiv ta/abo medychnoho obladnannia), neobkhidnykh dlia vykonannia zakhodiv, spriamovanykh na zapobihannia vynyknenniu i poshyrenniu, lokalizatsiiu ta likvidatsiiu spalakhiv, epidemii ta pandemii hostroi respiratornoi khvorooby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2, operatsii z vvezennia yakykh na mytnu terytoriiu Ukrainy ta/abo operatsii z postachannia yakykh na mytnii terytorii Ukrainy zvilniaiutsia vid opodatkovannia podatkom na dodanu vartist ta yaki zvilniaiutsia vid splaty vviznogo myta» [On approval of the list of goods (including medicines, medical devices and/or medical equipment) necessary for the implementation of measures aimed at preventing the occurrence and spread, localisation and elimination of outbreaks, epidemics and pandemics of acute respiratory disease COVID-19, caused by the SARS-CoV-2 coronavirus, the operations of importation of which into the customs territory of Ukraine and/or the operations of supply of which in the customs territory of Ukraine are exempt from value added tax and exempt from import duty]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2020-%D0%BF#Text> (accessed 23.05.2025).
2. Horlova I. (2024). Transformation of the pharmaceutical market of Ukraine – new opportunities and potential [Transformation of the pharmaceutical market of Ukraine – new opportunities and potential]. *Pharmaceutical industry*, no. 3 (102). URL: <https://promoboz.com/journal/2024/3-102september/ukrayina-u-vogni-vijny/> (accessed May 28, 2025).
3. Zakon Ukrainy «Pro likarski zasoby» (2023) [The Law of Ukraine ‘On Medicinal Products’], Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), no. 20-21, art. 84. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text> (accessed May 28, 2025).
4. Prohrama EU4Health: Vidpovid na pandemii COVID-19 ta pidhotovka do kryzovykh sytuatsii v YeS. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. Ofitsiyni veb-sait. [EU4Health Programme: Responding to the COVID-19 pandemic and preparing for crisis situations in the EU. Ministry of Health of Ukraine. Official website]. URL: <https://moz.gov.ua> (accessed May 23, 2025).
5. Zhylynska L.O. (2016). *Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv na stratehichnu perspektyvu* [Management of development of machine-building enterprises for the strategic perspective]: dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.04. Mariupol. 2016. 436 p. (in Ukrainian)
6. Zhylynska L. O. (2017). Metody ta instrumenty upravlinnia zabezpechenniam rozvytku promyslovykh pidpriemstv Derzhava ta rehiony [methods and tools of management of ensuring the development of industrial enterprises State and regions]. *Seriia: Ekonomika ta pidpriiemnytstvo*, no. 3, pp. 34–42.
7. Kubinii V. V., Kostyk Ya. M., Moroz V. R., Muska I. I. (2014). Rozvytok pidpriemstva yak katehoriia systemnoho metodu naukovoho doslidzhennia [Development of the enterprise as a category of a systematic method of scientific research]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 1 (46), pp. 122–131.
8. Shponka T. O., Nikitin Yu. O. (2014). Praktychnyi dosvid vykorystannia metodiv upravlinnia pidpriemstvom v umovakh dynamichnosti zovnishnoho seredovyshcha [Practical experience of using enterprise management methods in the conditions of dynamic environment.]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (153), pp. 248–249.

9. Kovalenko N. V. (2019). Metodolohichni zasady systematyzatsii metodiv upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Methodological principles of systematisation of methods of management of enterprise development.]. *Biznes-navigator: nauково-vyrobnychiy zhurnal*, no. 4(53), pp. 73–80.
10. Prokopenko N. S., Kovalenko N. V. (2019). Instytutsiine zabezpechennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Institutional support of enterprise development management]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 1, pp. 40–52.
11. Zhovnovach R. I. (2004). Planuvannia diialnosti pidpriemstva [Planning of enterprise activities]. *Finansy Ukrainy*, no. 1, pp. 21–27.
12. Zhelikhovska M. V. (2022). Modeliuvannia pidpriemnytskoi stratehii upravlinnia finansovoiu bezpekoiu v umovakh didzhitalizatsii ta mihratsiinykh ryzykiv [Modeling of entrepreneurial strategy for financial security management in conditions of digitalization and migration risks]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 5, pp. 74–82.
13. Kuzmin O. Ye. (2021). Do pytannia identyfikatsii urhentnykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [On the issue of identifying urgent tools for anti-crisis management of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 262–270.
14. Rudinska O. V., Lenska N. I. (2016). Suchasna struktura ta efektyvnist metodiv menedzhmentu [The modern structure and effectiveness of management methods]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, T. 15, vol. 2, pp. 105–122.