

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Навчально-науковий інститут бізнес – освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
УНІВЕРСАЛЬНА»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8М10 «Бізнес-адміністрування універсальна»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Є.Г.Панченко

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачки вищої освіти **Леути Наталії Олександрівни**
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **« Управління стратегічним розвитком підприємства в кризових умовах (на
прикладі ПАТ «Фармак»)»**

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ПАТ «Фармак»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів науковому
керівникові

Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства
– до 23.01.23

Розділ 2 Аналіз стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Фармак» – до 27.01.23

Розділ 3 Удосконалення управління стратегічним розвитком ПАТ «Фармак» – до
27.03.23

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.05.23)

Об'єкт дослідження:	процеси управління стратегічним розвитком підприємства та фінансово-економічна діяльність фармацевтичної компанії ПАТ «Фармак»
Предмет дослідження:	механізми формування стратегії розвитку підприємства.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	обґрунтування, оцінка та вибір альтернативних варіантів стратегічного розвитку медичного закладу ПАТ «Фармак» в кризових умовах

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 визначити теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема, дослідити сутність стратегії розвитку підприємства, охарактеризувати її складові; описати процес формування стратегії розвитку в кризових умовах; систематизувати методичний інструментарій розробки стратегії підприємства.

У розділі 2 оцінити сучасний стан та виявити ключові тренди розвитку глобального та вітчизняного фармацевтичного ринку; провести діагностування господарсько-економічної діяльності ПАТ «Фармак»; визначити конкурентну диспозицію ПАТ «Фармак» на вітчизняному ринку.

У розділі 3 обґрунтувати альтернативні напрями стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Фармак»; оцінити фінансово-економічне забезпечення удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства ПАТ «Фармак»; систематизувати детермінанти корпоративної соціальної відповідальності стратегічного розвитку ПАТ «Фармак».

**Завдання підготував
науковий керівник** _____

(підпис)

Козачок Т.С.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

**Завдання одержала
здобувачка** _____

(підпис)

Леута Н.О.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 86 сторінок, 7 таблиць, 28 рисунків, список джерел інформації з 54 найменувань, 2 додатки.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ФАРМАК»)

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процеси управління стратегічним розвитком підприємства та фінансово-економічна діяльність фармацевтичної компанії ПАТ «Фармак».

Предметом дослідження є механізми формування стратегії розвитку підприємства.

Метою дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування, оцінка та вибір альтернативних варіантів стратегічного розвитку медичного закладу ПАТ «Фармак» в кризових умовах.

Вирішенню поставленої мети сприяють сформовані наступні *завдання*:

- визначити теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема, дослідити сутність стратегії розвитку підприємства, охарактеризувати її складові;
- описати процес формування стратегії розвитку в кризових умовах;
- систематизувати методичний інструментарій розробки стратегії підприємства;
- оцінити сучасний стан та виявити ключові тренди розвитку глобального та вітчизняного фармацевтичного ринку;
- провести діагностування господарсько-економічної діяльності ПАТ «Фармак»;
- визначити конкурентну диспозицію ПАТ «Фармак» на вітчизняному ринку;
- обґрунтувати альтернативні напрями стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Фармак»;
- оцінити фінансово-економічне забезпечення удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства ПАТ «Фармак»

– систематизувати детермінанти корпоративної соціальної відповідальності стратегічного розвитку ПАТ «Фармак» .

Робоча гіпотеза полягає у зростанні стратегічного розвитку фармацевтичної компанії шляхом виходу на нові фармацевтичні ринки.

Інформаційна база дослідження спиралась на наукові праці , періодичні видання з даної проблематики, ресурсів мережі *Інтернет*, даних консалтингових агенцій, фінансово-господарської та управлінської звітності фармацевтичної компанії ПАТ «Фармак».

За результатами дослідження сформульовані стратегічні напрями розвитку фармацевтичної компанії шляхом виходу на нові ринки фармацевтичної продукції.

Одержані результати можуть бути використані у формуванні стратегій розвитку фармацевтичних підприємств.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми "Бізнес-адміністрування універсальна"

Леути Наталії Олександрівни на тему:

«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ФАРМАК»»

1. Актуальність теми: в сучасних умовах воєнних викликів фармацевтична галузь повинна працювати із підвищеною напруженістю, надаючи медичні послуги не тільки хворим, але і постраждалим від наслідків воєнних дій в країні. Фармацевтичні підприємства, виробляючи продукцію лікарських засобів, забезпечують в таких кризових умовах реалізацію реформ у медицині. Одночасно конкурентна боротьба на фармацевтичному ринку постійно посилюється, що потребує постійного управління стратегічним розвитком фармацевтичних компаній. Саме це пояснює актуальність теми дослідження кваліфікаційної магістерської роботи.

2. Що є позитивного в роботі: розкрито теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства, визначено сутність стратегії розвитку підприємства, охарактеризовано її складові, систематизовано методологічний інструментарій розробки та реалізації стратегії підприємства.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: проведено ґрунтовний аналіз стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Фармак», здійснено діагностування його господарсько-економічної діяльності та визначено конкурентну диспозицію фармацевтичної компанії на вітчизняному ринку.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: полягає в обґрунтуванні альтернативних варіантів управління стратегічним розвитком фармацевтичної компанії. Розроблені пропозиції рекомендуються до впровадження в експортну діяльність ПАТ «Фармак» та інших фармацевтичних компаній даного профілю.

5. Наявність недоліків: авторові доцільно було ширше розкрити шляхи мінімізації ризиків стратегічного розвитку компанії. Проте, суттєво це не впливає на зміст роботи.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: Тема кваліфікаційної магістерської роботи розкрита повно, ґрунтовно, відповідно до вимог галузевого стандарту, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент

кафедри міжнародного менеджменту

КНЕУ ім. В. Гетьмана

“08” червня 2023 р.

_____ Козачок Т.С.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
КНЕУ імені Вадима Гетьмана **Леути Н.О.** на тему:
**«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ФАРМАК»))»**

Розвиток національного фармацевтичного ринку базується на ефективній діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств. Проблеми стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств набувають особливого значення для України, оскільки саме для цієї галузі характерний дуже високий рівень конкуренції. Компанія ПАТ «Фармак» є однією з провідних в цій галузі, яка працює на фармацевтичному ринку. Тому досліджувана проблематика магістерської роботи є актуальною.

У кваліфікаційній магістерській роботі автором розглянуто теоретико-методологічні підходи формування стратегії розвитку підприємства, визначено сутність стратегій, їх класифікація. Позитивним в роботі є огляд фармацевтичного ринку України, виявлення його основних тенденцій розвитку.

Заслуговує на увагу аналітична частина роботи, яка була виконана на прикладі ТОВ «Фармак». Автором проведено ґрунтовний аналіз господарсько-економічної діяльності компанії та здійснено всесторонню оцінку зовнішнього середовища, що є важливим етапом подальшого формування стратегії розвитку компанії, виходу її на міжнародні ринки.

До практичних здобутків роботи слід віднести запропоновані здобувачем альтернативні напрями формування стратегії виходу ТОВ «Фармак» на міжнародні ринки.

Значних недоліків робота не містить, проте авторіві варто було б детальніше проаналізувати стан розвитку міжнародного фармацевтичного ринку.

Кваліфікаційна магістерська робота здобувачки Леути Н.О. відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту перед ЕК та заслуговує високої оцінки.

Рецензент

Доцент кафедри міжнародної економіки
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, к.е.н.

Нагачевська Т.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства, характеристика її складових	13
1.2 Формування стратегії розвитку в кризових умовах	22
1.3 Методичний інструментарій розробки стратегії підприємства	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ФАРМАК»	43
2.1. Сучасний стан та ключові тренди розвитку глобального та вітчизняного фармацевтичного ринку	43
2.2 Діагностування господарсько-економічної діяльності ПАТ «Фармак»	52
2.3 Конкурентна диспозиція ПАТ «Фармак» на вітчизняному ринку	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «ФАРМАК»	68
3.1. Альтернативні напрями стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Фармак»	68
3.2. Фінансово-економічне забезпечення удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства ПАТ «Фармак»	72
3.3. Детермінанти корпоративної соціальної відповідальності стратегічного розвитку ПАТ «Фармак»	80
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність Сучасний розвиток фармацевтичного ринку демонструє високі показники зростання. Сьогодні в глобальному вимірі цей сектор є потужним промисловим сектором, який за показниками прибутковості входить у п'ятірку високо прибуткових галузей світової бізнес-індустрії. З іншого боку, розпочате реформування національної системи охорони здоров'я в Україні потребує прискорення змін і вітчизняної фармацевтичної галузі, яка також посідає високі позиції серед галузей економіки України, є вагомим сегментом національного ринку, характеризується високим ступенем наукомісткості у діяльності та конкурентними позиціями серед іноземних фармацевтичних компаній. Проте, дана галузь на сьогодні є жорстко регульованою і тому, як і система охорони здоров'я в цілому потребує змін і реформування.

Фармацевтичні підприємства, виробляючи продукцію лікарських засобів, забезпечують реалізацію реформ у медицині, задовольняють потреби як медичних клінік, установ, так і пацієнтів, які потребують лікування. Широкий спектр продукції фармацевтичного ринку спрямовується на різні цілі споживачів, починаючи від профілактики і до лікування. Конкурентна боротьба на фармацевтичному ринку постійно посилюється, оскільки фармкомпанії впроваджують інновації, інвестують кошти у дослідницькі роботи, впроваджують інструменти діджитал-технологій, проводять постійну цифровізацію. Всі ці чинники спонукають підприємства, які працюють на цьому ринку шукати нових шляхів у забезпеченні свого розвитку і зростання, формувати свої конкурентні стратегії розвитку відповідно до швидкісних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні підходи щодо формування стратегій розвитку підприємств, використанні антикризового менеджменту на підприємствах, вибору ефективних методологічних інструментів, які б дозволили провести якісну оцінку та аналіз поточного стану

діяльності підприємств досліджені у багатьох наукових працях – Л. О. Лігоненко, Василенко В.О., О.Ю. Дягель, Т.С. Мінаєва, Ю.К. Полякової, І. Бланк та іншими.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування, оцінка та вибір альтернативних варіантів стратегічного розвитку медичного закладу ПАТ «Фармак» в кризових умовах.

Вирішенню поставленої мети сприяють сформовані наступні *завдання*:

- визначити теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема, дослідити сутність стратегії розвитку підприємства, охарактеризувати її складові;
- описати процес формування стратегії розвитку в кризових умовах;
- систематизувати методичний інструментарій розробки стратегії підприємства;
- оцінити сучасний стан та виявити ключові тренди розвитку глобального та вітчизняного фармацевтичного ринку;
- провести діагностування господарсько-економічної діяльності ПАТ «Фармак»;
- визначити конкурентну диспозицію ПАТ «Фармак» на вітчизняному ринку;
- обґрунтувати альтернативні напрями стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Фармак»;
- оцінити фінансово-економічне забезпечення удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства ПАТ «Фармак»
- систематизувати детермінанти корпоративної соціальної відповідальності стратегічного розвитку ПАТ «Фармак» .

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процеси управління стратегічним розвитком підприємства та фінансово-економічна діяльність фармацевтичної компанії ПАТ «Фармак».

Предметом дослідження є механізми формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. В основу написання кваліфікаційної магістерської роботи покладено різні методи пізнання явищ та процесів, пов'язаних із механізмом формування стратегії розвитку підприємства. В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні *методи* пізнання, методи систематизації бібліографічного матеріалу, компаративного аналізу різних авторських підходів щодо визначення основних категорій, системні методи аналізу та синтезу, наукового узагальнення, методи стратегічного, фінансового, факторного аналізу, методи компаративного аналізу результативності альтернативних варіантів вибору стратегічного розвитку, причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування, статистично-розрахункові методи.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретико-методична значущість отриманих результатів полягає у систематизації базових теоретико-методичних основ управління стратегічним розвитком підприємства. Практична вагомість отриманих результатів дозволяє рекомендувати використання запропонованих напрямів удосконалення стратегічним розвитком ПАТ «Фармак» у формуванні стратегії розвитку цього підприємства та запроваджувати у діяльність подібним компаніям фармацевтичної галузі.

Інформаційна база дослідження спиралась на наукові праці, періодичні видання з даної проблематики, ресурсів мережі *Інтернет*, даних консалтингових агенцій, фінансово-господарської та управлінської звітності фармацевтичної компанії ПАТ «Фармак».

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали тез за напрямом соціальної відповідальності компанії було апробовано на загально університетській студентській конференції в квітні 2023 року та опубліковані у вигляді тез.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства, характеристика її складових

В умовах сучасних викликів та кризових явищ розвиток підприємства характеризується розробкою адаптивних стратегій, які враховують ці виклики і можуть реагувати на них. Одночасно посилення конкурентної боротьби на ринках приводить до більш швидких змін у проходженні життєвого циклу діяльності підприємств. Тому підприємства постійно повинні реагувати на ситуації та управляти своїми стратегіями розвитку, розробляючи спеціальні управлінські заходи, приймаючи відповідні рішення, спрямовані на завчасного попередження, зменшення ризиків, діагностування стану та антикризового управління.

Щоб убезпечити процес своєчасного попередження виникнення кризи до появи негативних її проявів, кожне підприємство повинно завчасно визначати необхідні заходи, щоб мати можливість своєчасно відреагувати на можливі кризові явища. Тому саме управління стратегічним розвитком в кризових умовах є дієвим та ефективним інструментом, який дозволяє своєчасно провести необхідні зміни. З практичного досвіду діяльності підприємств, ігнорування такого антикризового управління діяльності підприємств може поглибити його кризовий стан, довести підприємство до банкрутства, ліквідації та виходу з ринку. Наразі антикризові стратегії розвитку підприємства є особливо актуальними не тільки для підприємств, які давно працюють на ринку, але й для підприємств-лідерів ринкової економіки, які здійснюють свою діяльність ефективно на вітчизняних і міжнародних ринках.

Отже, управління стратегічним розвитком підприємства сьогодні виступає важливим напрямком антикризового стратегічного менеджменту,

користується попитом у застосуванні своїх методик та практик для багатьох підприємств. Підприємства вимушені формувати власну систему антикризового управління, яка повинна бути спрямована не тільки на завчасне виявлення кризових проявів, а й на обмеження наслідків їхнього впливу, заздалегідь індукувати кризові ситуації для активізації подальшого розвитку цих підприємств у стратегічній довгостроковій перспективі. Для цього кожне підприємство повинно визначати та використовувати інновативний методологічний базис антикризового управління, поєднувати відомі вже положення всіх сучасних управлінських концептів менеджменту таких, як системний, ситуаційний, процесний, функціональний, поведінковий, компетентнісний, стратегічний та проєктний [4].

Охарактеризуємо стратегічний розвиток підприємства, як складову успіху розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та його стійкого існування на ринку. Зрозуміло, ця характеристика має бути розглянута з усіх сторін, тобто всесторонньо та комплексно.

На наш погляд, варто систематизувати такі підходи.

В першу чергу, щоб управляти стратегічним розвитком підприємства, необхідно розуміти його чітке бачення місії та візії. Адже, місія підприємства формує його основну сутність діяльності, розкриває цінності, цільові орієнтири. Візія є більш ширшим поняттям, яке узагальнює рух підприємства в майбутнє з виокремленням притаманних лише йому шляхів досягнення цілей та особливостей його розвитку. Розуміння та знання місії і візії персоналом підприємства дозволяє організувати управління та операційні процеси якісніше і закладає основи спільного руху для досягнення цільових орієнтирів розвитку підприємства.

Другим аспектом стратегічного розвитку підприємства виступає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому працює компанія. Проведення зовнішнього аналізу допомагає підприємству оцінити ринкові тенденції, виявити конкурентні переваги, можливості та загрози, які безперечно постійно впливають на розвиток підприємства. За допомогою проведення

внутрішнього аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, розкрити його потенціал розвитку та виявити заздалегідь певні обмеження. Проведення цього аналізу впливає на досягнення ключових аспектів, які необхідно врахувати при управлінні стратегією розвитку.

Третім аспектом стратегічного розвитку підприємства є виявлення його позиції серед конкурентів на ринку. За допомогою цього можливо встановити особливості діяльності підприємства, його ключові точки диференціації з тим, щоб здобути перевагу серед конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства є в сучасних умовах одним із ключових факторів стратегічного розвитку підприємства, формує інноваційні переваги, дозволяє змінювати асортимент та якість продукції, проводити ефективне управління, бути гнучкими на ринку, зменшувати виробничі витрати та проводити порівняльну оцінку своєї диспозиції на ринку.

Четвертий аспект стратегічного розвитку підприємства передбачає вже розробку конкретних стратегічних цілей та формування плану дій. Тут варто звернути увагу на те, що цілі повинні бути SMART, тобто конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними у часі. Цілі дають можливість досягти мету розвитку компанії, оптимально використати наявні в її розпорядженні ресурси і можливості. Тактичні плани базуються на формуванні конкретних кроків, використанні всіх ресурсів, формуванні відповідальних за виконання робіт персоналу, встановлення чітких термінів реалізації, які дозволяють досягти поставлених перед підприємством цілей.

П'ятий аспект стратегічного розвитку підприємства характеризує стабільність та постійність процесу управління. Не може бути один раз прийнята стратегія, яка не враховує змін та турбулентність зовнішнього середовища. Стратегія повинна бути гнучкою, динамічною і враховувати зміну зовнішнього середовища, появу нових конкурентів та лідерів. Успішне підприємство це таке підприємство, яке постійно моніторить ринок, оцінює ефективність своєї стратегії та робить відповідні коригування для утримання на ринку і досягнення мети розвитку.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства варто розглядати як комплексний процес, який складається із етапів аналізу, оцінки, діагностування, планування, координації, визначення мети, розробки стратегій, її управлінні у часі та реалізації розроблених заходів.

Стратегія розвитку підприємства передбачає визначення її діяльності в довгостроковому періоді. Вона не повинна обмежуватись вирішенням завдань у ближній перспективі, а має бути зосереджена на досягненні результатів з далекоглядними поглядами. Це важливо враховувати, оскільки на ринку відбуваються певні зміни, з'являються нові тренди та тенденції, науково-технічний прогрес формує інновативні процеси, які безперечно впливатимуть на розвиток діяльності підприємства в перспективі.

Однією із характеристик стратегічного розвитку підприємства є комплексність і системність. Це означає, що стратегія повинна включати всі сторони діяльності підприємства, зокрема, фінансове забезпечення, маркетинг, виробничі процеси та ланцюги, потенціал персоналу та функціональні зв'язки на ринку. Тільки у взаємодії різних аспектів діяльності підприємства можна досягти мультиплікативного підсилюючого ефекту.

Стратегічний розвиток підприємства, як ми вже відзначали повинен бути гнучким. Це дає можливість в умовах швидкісних змін адаптуватись до них та реагувати управлінськими діями. Загалом, така реакція в управління стратегією дає йому можливість зберігати стійкі позиції на ринку, розробляти шляхи мінімізації ризиків.

Також важливим, є залучати всіх співробітників до процесу реалізації стратегії. Персонал повинен працювати як одна команда під керівництвом топ-менеджменту, задля ефективного досягнення результатів діяльності підприємства.

Сучасні підходи змінюють акценти у визначенні терміну стратегія. Проте, практично всі виділяють основні властивості такі, план дій руху підприємства вперед, вектор його розвитку за допомогою використання наявних ресурсів, побудова ціннісної позиції на ринку для споживачів, особливі переваги серед

конкурентів, набір правил усталених норм поведінки, за допомогою якого використовуються ресурси, компетентності, професіоналізм співробітників з метою досягнення визначених цілей розвитку, набір управлінських рішень у часі.

Отже, можна зробити узагальнюючий висновок, що стратегія розвитку включає в себе комплексний, вимірюваний у часі, систематичний план певних управлінських рішень і дій, метою яких є досягнення цілей та формування стійкості на ринку відповідно до конкурентоспроможних характеристик .

Всі вищезначені характеристики можна представити у вигляді схеми на Рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Основні компоненти сутності стратегії розвитку підприємства
Джерело: [6]

Управління стратегічним розвитком передбачає врахування наступних характеристик, відображених на Рис. 1.2.

Стратегічний розвиток за першою складовою – довгостроковістю, означає, що цілі формуються в довгостроковій перспективі.

За другою складовою – цілеспрямованістю стратегія виділяє визначені цілі та завдання, до яких прагне підприємство. Це так звані маяки розвитку всіх складових діяльності підприємства.

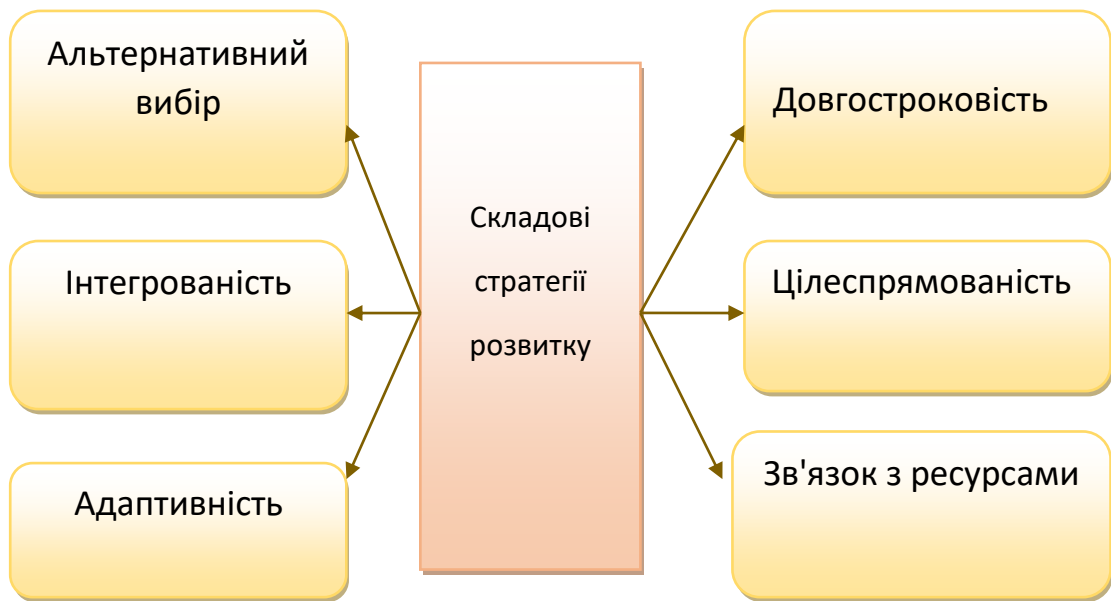


Рисунок 1.2 – Складові стратегії розвитку підприємства

Джерело: Побудовано автором [6]

Третя складова – зв'язок з ресурсами, підпорядковує операційні процеси із всіх наявних ресурсів підприємства до ефективного використання в системі взаємозв'язків.

Четверта складова- вибір альтернатив, спирається на аналізі вибору оптимальних управлінських рішень та напрямів дій з метою досягти цільові орієнтири.

П'ята складова – інтегрованість, повинна врахувати всі елементи діяльності підприємства, які дозволяють йому функціонувати, координацію виробничих процесів життєдіяльності підприємства.

Шоста складова – адаптивність, враховує динаміку зміни стратегії під час її реалізації, шляхом адаптування до змін зовнішнього середовища.

Стратегічний розвиток в працях науковців розглядається як певний процес із своїм набором характеристик.

Ряд авторів розглядають цей процес із досягненням результатів розвитку згідно визначених стратегічних цілей. Це може бути пов'язано із динамічним розширенням обсягів виробництва, виходом на нові ринки, підвищенням ефективності фінансових показників діяльності, розробкою і впровадженням

нових товарів, інструментів управління, інноваційними змінами, технологічним оновленням, реорганізацією, збільшенням зайнятості на підприємстві та інше.

Як бачимо, погляд досить широкий у визначенні трактування терміну стратегія розвитку. Важливим також є можливість вносити зміни у діяльності підприємства відповідно до факторів збурень зовнішнього середовища.

Узагальнимо трактування терміну «розвиток підприємства», спираючись на теоретичні підходи [6], що відображено на Рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Підходи до категорії «Розвиток підприємства»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [6]

По-перше, розвиток підприємства це процес, який включає постійні зміни та можливі трансформації. Підприємство завжди рухається та адаптується до сучасних потреб зовнішнього середовища.

По-друге, розвиток підприємства означає коригування його стратегічних цілей. Таким чином, відбувається процес стратегічного управління, щоб врахувати запити розвитку галузі чи ринку.

По-третє, розвиток підприємства передбачає зміну також своєї внутрішньої структури, процесів та механізмів управління. Це отримало назву формування нової дисипативної структури підприємства.

По-четверте, розвиток підприємства відображає перехід його до нового шляху розвитку. Це означає, що підприємства впроваджують альтернативні варіанти свого розвитку, які можуть забезпечити результативне та ефективне його функціонування.

По-п'яте, розвиток підприємства на ринку, який постійно знаходиться в кон'юнктурних коливаннях. Отже, потрібно по-новому позиціонувати підприємство в ринкових нішах.

Розглянуті складові термінології «розвиток підприємства» показують динаміку розвитку у часі, з урахуванням змін, інновативних шляхів розвитку, щоб досягти успіх серед конкурентів (Рис. 1.4).

Рис. 1.4 відображає комплексну систему управління стратегічним розвитком підприємства. Процес управління враховує динаміку змін в зовнішньому економічному середовищі, щоб підтримати свою конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стійкість підприємства як всередині країни на вітчизняних ринках, так і за кордоном, на міжнародних ринках.

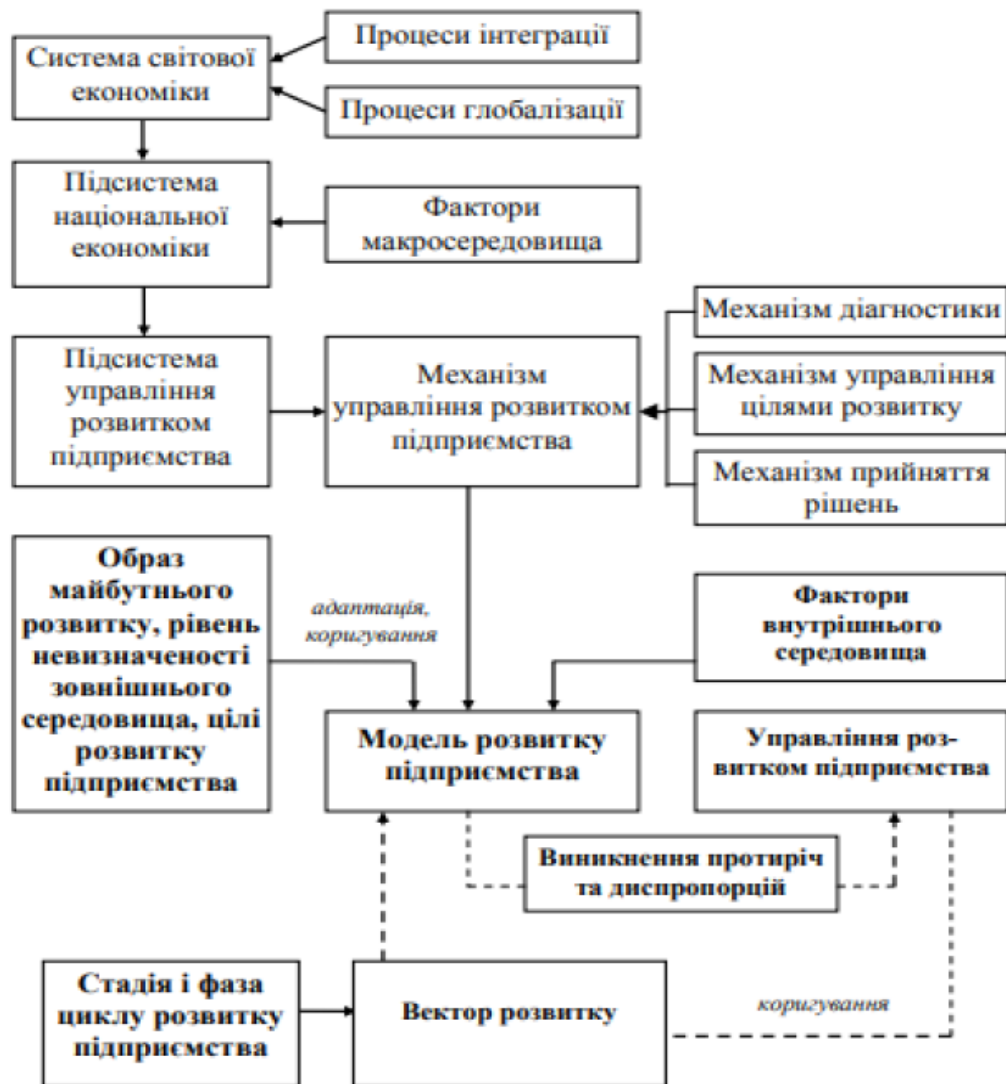


Рисунок 1.4 – Система управління стратегічним розвитком підприємства.

Джерело: [6]

Отже, стратегія розвитку підприємства – це багатовимірне поняття, яке включає широкий спектр теоретичних підходів, успішних сучасних практик підприємств, які досягли успіху в управлінні стратегією розвитку в кризових умовах.

1.2 Формування стратегії розвитку в кризових умовах

Формування стратегічного розвитку в кризових умовах досліджується вже значний час, проте, поява нових імпульсів кризових явищ ринкового середовища спонукає розширити такі дослідження. Це обумовлює проведення дослідження, які були б спрямовані на визначення першочергових заходів у подоланні кризових наслідків для підприємств різних сфер галузі. Важливого значення проблема антикризового управління набуває для фармацевтичної галузі, яке практично стоїть першим у подолання наслідків зовнішніх збурень у суспільстві таких, як війни, пандемія COVID -19 та інше.

Тут варто підійти до розгляду з точки зору вже накопиченого досвіду антикризового управління підприємств в економіках розвинених країн. Цей досвід вирішує проблеми управління стратегіями розвитку підприємств для принципово інших умов ринкового господарювання порівняно із українськими умовами. Проте, може бути корисним для розширення розуміння вибору альтернативних стратегій планування діяльності підприємств.

Загалом дослідники розвинених країн приділяють значно менше уваги теоретичним аспектам антикризового управління. Вони сконцентровані більше на розробці практичних напрямів та рекомендацій, як компаніям швидше вийти з кризових умов. На нашу думку, можна систематизувати такі підходи до трьох запропонованих авторами варіантів управління підприємством у кризовому стані:

- активна стратегія антикризового управління, яка враховує систематичний аналіз поточного стану обирає та реалізовує оптимальні контрзаходи;
- реактивна стратегія антикризового управління, яка включає радикальні оперативні антикризові заходи;
- інтерактивна стратегія антикризового управління, яка використовує одночасне застосування оперативних та стратегічних антикризових інструментів [32,33].

Дослідженню проблем формування стратегії розвитку підприємств в умовах кризи присвячено праці багатьох вчених таких, як – Л. О. Лігоненко, Василенко В.О., О.Ю. Дягель, Т.С. Мінаєва, Ю.К. Полякової, І. Бланк [25, 26, 8, 12, 30, 38, 6].

Проведений нами системний аналіз дозволив згрупувати основні визначення стратегії розвитку підприємства, що представлено в Табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування категорії «антикризового управління»

	Автори	Визначення категорії
1	Коротков Е.М.	«Визначає управління, яке може передбачити або пом'якшувати кризи, утримувати його функціонування в режимі виживання в період кризи і виводити підприємство з кризового стану з мінімальними втратами»
2	Лігоненко Л.О.	«розглядає управління, яке може запобігати появі кризи за допомогою системи передкризової підготовки, формування внутрішніх резервів для стабілізації, щоб подолати кризу з мінімальними втратами [25, 26]. Увага акцентується на системі превентивних та швидкісних змін залежно від стадії кризи.
3	Василенко В.О.	«вирішує принципово нові проблеми за допомогою продукування нових управлінських рішень, які запобігають, пом'якшують та ліквідують в короткі терміни кризову ситуацію більше, ніж поточне управління у звичайному режимі господарювання» [8]. Акцент ставиться на необхідності швидкого реагування та концентрації на деяких відмінностях антикризового управління від традиційного.

4	Мітрофф І.	Дас «взаємозалежну оцінку різним видам кризи і сил, які можуть становити загрозу для підприємства» [51]. Акцент робиться на визначенні вектору управлінських рішень, які необхідно провести, щоб оцінити ймовірні кризові явища. Підкреслюється системний характер антикризового управління. Недоліком є відсутність розкриття елементів, сил, які повинні використані для подолання кризових ситуацій.
5	Дягель О.Ю.	«процес управління розглядається як системний характер, який спрямований на запобігання, подолання несприятливих тенденцій, що заважають успішно функціонувати та розвиватися підприємству. Для цього використовується спеціальний інструментарій» [12]. Загалом досить абстрактний характер визначення, відсутня конкретизація «несприятливих тенденцій», які можуть ідентифікувати кризу, а також «спеціальний інструментарій», здатний запобігти та подолати кризовий стан підприємства.
6	Полякова Ю.К.	«...вплив керуючого суб'єкта на об'єкт за допомогою певних методів для подолання кризи». В якості об'єктів антикризового управління можуть виступати держава, світова спільнота, група країн, регіон, муніципалітет, територіальна громада, галузь, підприємство. Суб'єктом антикризового управління можуть бути органи влади чи керуючі організації. В якості предмету впливу антикризового управління розглядаються фактори кризи, чинники загострення протиріч, які провокують

		ризик настання кризи» [38].
7	Мінаєва Т.С.	«...це комплекс управлінських заходів, який включає аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства. Акцент робиться на попередній діагностиці причин появи кризових явищ, комплексному аналізі фінансово-економічного стану діяльності підприємства організації, бізнес-плануванні його фінансового оздоровлення; використання процедури антикризового управління і контролю за проведенням оздоровчих операцій» [30].
8	Надьона Г.	«стверджує, що основною метою антикризового управління є попередження, недопущення та подолання кризового стану підприємства за допомогою використання індикаторів та профілактичних заходів. Отже, антикризове управління повинно забезпечити реалізацію низки поставлених завдань таких, як збору та аналізу інформації про стан зовнішнього середовища підприємства; розробки сценаріїв можливого розвитку кризи; формування системи заходів забезпечення стійкості підприємства до кризи» [31].

Отже, існує ряд підходів у визначення сутності “антикризового управління”. Загалом, підсумовуючи вищенаведений аналіз, представлений у таблиці 1.1, можна зробити висновок, що антикризове управління – це комплексна система управлінських рішень і заходів, які базуються на проведеному діагностуванні, можуть передбачити причин появи кризи, нейтралізувати та подолати кризових процеси та явища на підприємстві.

На нашу думку, узагальнюючи проведений аналіз наукових досліджень, можна сказати, що основна мета антикризового управління полягає у розробці та реалізації альтернативних антикризових заходів, використання інструментів, спрямованих на відновлення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства для виходу його з кризового стану, щоб унеможливити банкрутство.

Поставлена мета антикризового стратегічного управління розвитком підприємства розкриває досягнення наступних цілей:

- зберегти наявний стан господарсько-економічної діяльності підприємства;
- запобігти появі нових кризових явищ;
- розробити програму дій виходу підприємства із кризового стану;
- упереджувати ознаки ліквідації підприємства;
- усувати наслідки кризи.

Досягнення цілей антикризового управління підприємства формує набір його завдань, зокрема:

- аналізування стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- оцінювання поточного стану діяльності підприємства;
- ідентифікування чинників кризового стану підприємства;
- прогнозування можливої зміни та розвитку кризи, а також її наслідків;
- обрання механізму подолання кризових ситуацій для підприємства;
- розроблення антикризової програми дій та стратегічних планів розвитку підприємства;
- контролювання та запровадження регуляторних антикризових заходів;
- розроблення та впровадження антикризових дій;
- оцінювання ефективності використання антикризового управління.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи базується на використанні комплексу постійно діючих, взаємопов'язаних

елементів складного управлінського процесу, який спрямований на запобігання, упередження та подолання кризових явищ, усунення їх негативних наслідків, спираючись на використання наявного потенціалу підприємства.

Проведення ефективного управління кризовими явищами, в яких опинилось підприємство потребує розробку підготовчих та профілактичних заходів. Основні характеристики категорії «антикризового управління підприємством» наведено на Рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Характеристика складових категорії «антикризове управління підприємством»

Джерело: складено автором на основі [45]

Деякі бізнес-моделі розглядають процес підготовки та запобігання криз як ключових аспектів антикризового управління. Пояснюється це тим, що підготовчий та передкризовий етап є найбільш важливими з точки зору запровадження ефективного антикризового управління. Цілями таких етапів є підготовка підприємства до появи потенційної кризи, а також розробка і реалізація стратегічних планів дій на випадок появи надзвичайних ситуацій.

В сучасних умовах бізнес-діяльності підприємства на ринку все більшої актуальності набуває стейкхолдерський підхід з формування стратегії розвитку

підприємства в кризових умовах. В основі цього підходу покладена стейкхолдерська та ціннісна теорії. Ці теорії представляють синтез, що дозволяє підприємству організовувати процеси цілеспрямованого впливу на різних учасників ринку з позиції управління механізмами взаємодії та забезпечення двосторонньої ціннісної вигоди від взаємодії [26].

Впровадження стейкхолдерського підходу в основний процес управління стратегічним розвитком в кризових умовах дозволяє всебічно розглянути та врахувати інтереси всіх сторін ринкової взаємодії, підтримує динаміку стратегічного розвитку інноваційної складової виробничих процесів та врешті-решт обґрунтовує необхідні зміни в системі менеджменту підприємства. Це дозволяє:

- *трансформувати діючі бізнес-моделі.* Забезпечення ефективної діяльності висуває в першу чергу динамічні зміни, що лежать в основі інтегрування, створюють та ре конфігурують внутрішні і зовнішні компетенції, щоб досягти запланований рівень відповідності розвитку динамічному середовищу. Пошук інструментарію дослідження та оцінки таких компетенцій дозволяє сформувати новий вектор розвитку управлінських технологій. Разом з цим, зміщуються акценти у застосуванні методів оцінки ефективності в змінній діяльності, що пояснюється змінами в економіці знань бізнес-структури, які мають бути ефективні не тільки з позиції розміщення капіталу, а й в пізнанні інновативних можливостей розвитку бізнесу, реконфігурації діючих компетенцій, які враховують появу нових можливостей стратегічного розвитку у нестійкову середовищі;

- *враховувати появу нових змін у проведенні аналізу результативності функціонування бізнес-діяльності підприємства.* Перехід на рейки інноваційної економіки автоматично не приводить до створення ключових компетенцій у використанні фінансового капіталу. Важливим є врахування нових елементів, які формують бізнес-діяльність підприємства, а саме - інтелектуального і соціального капіталів. Тобто, відбувається зміщення акценту в область інтелектуально-креативного менеджменту. Трансформаційні

зміни складають ядро стратегії розвитку в кризових умовах, формують інтелектуальний капіталу, який залежить від креативних здібностей стейкхолдерів підприємства. Такі взаємозв'язки досліджував з позицій системного підходу, науковець Г. Клейнер, який передбачав можливість створення конфігурації взаємодії із колективними учасниками ринку. Саме сформована поведінка цих стейкхолдерів формує стійкий кластер в середовищі зовнішніх чинників і результатів прийняття управлінських рішень. Також ця взаємодія дозволяє проводити якісний аналіз, який включатиме базові відносини власності та управлінські ресурси [54].

- Завдяки розглянутому попередньому фактору формуються стейкхолдерські мережі, що пов'язано із посиленням ролі «портфеля відносин» як нової групи конкурентних переваг на ринку. Тому, аналіз результатів економічної діяльності зміщує акцент в нематеріальний простір та в soft skills компетенції. Виникає потреба нових вимірювань у фінансово-економічній діяльності, які необхідні для аналізу інвестованого капіталу [43, 45].

- Мотиваційні чинники стейкхолдерів впливають на формування цінності стратегічного розвитку підприємства. З'являється агентський конфлікт протиріч інтересів, цілей розвитку, часових орієнтирів при прийнятті управлінських рішень між найманими виконавцями та власниками капіталу. Проста модель вирішити конфлікт шляхом укладення повного контракту не завжди працює ефективно, оскільки не передбачає повноцінний контроль його виконання. Конфлікти інших рівнів, які продукують комплекс протиріч між акціонерами та кредиторами, мажоритарними та міноритарними власниками збільшують витрати на їх оцінку та моніторинг. Тому важливим є застосування такого управлінського аналізу, який буде спрямований на виявлення ознак кризових явищ та зародження конфліктів між різними учасниками бізнес-процесів діяльності підприємства;

- у зміні функції та бізнес-моделі оцінки результативності діяльності підприємства. Стейкхолдерський підхід повинен враховувати точки зору всіх учасників та груп складного процесу взаємодії, а не лише фінансових суб'єктів

таких, як інвестори які є власниками первинних цінних паперів, опціонів, форвардів та ф'ючерсів. Це формує появу нового погляд на бізнес-процеси та результати підприємства з точки зору *ціннісно-орієнтованого менеджменту* - share holder value, SHV.

Таким чином, можна узагальнити, що в сучасних кризових умовах розширюється трактування стратегій розвитку підприємства. Воно включає не лише класичні підходи щодо врахування всіх сторін діяльності підприємства на ринку, а й розглядає управлінський аналіз з точки зору стейкхолдерського підходу, який враховує інтереси всіх учасників бізнес-процесів.

1.3. Методичний інструментарій розробки стратегії підприємства

Успішність формування стратегії розвитку підприємства та управління нею відповідно до кризових умов визначається правильно підібраним методологічним інструментарієм аналізу діяльності підприємства. Будь-яке підприємство повинно мати бачення боротьби з конкуренцією на ринку. Завжди потрібно об'єктивно оцінити діяльність свого підприємства та розвиток конкурентів. Отже, необхідно чітко розуміти власні переваги підприємства, його ключові компетенції. Проте, цього недостатньо, оскільки як цілісний організм кожне підприємство містить і слабкі сторони своєї діяльності, які також потребують виокремлення та розуміння негативних внутрішніх процесів діяльності. Таким чином, підприємство на ринку здатне реалізувати свої сильні сторони та використовувати слабкі позиції конкурентів.

З метою якісного оцінювання своєї позиції серед конкурентів кожне підприємство може провести SWOT-аналіз своєї діяльності.

Термін SWOT закріпився в науковій літературі і походить від перших літер англійською мовою досліджуваних проблем. Сильні сторони діяльності

підприємства - Strengths, слабкі сторони - Weaknesses, можливості - Opportunities та Загрози - Threats. Сильні позиції і слабкості підприємства відображають вплив внутрішніх чинників, а можливості та загрози діють ззовні ринку[8].

На початковому етапі проведення аналізу необхідно визначити місце, яке належить підприємству на ринку. Для цього рекомендовано визначити наступні складові аналізу:

- Частку на ринку;
- Фінансовий стан підприємства;
- Загальні показники господарсько-економічної діяльності підприємства, його репутацію.

Розвиток фармацевтичної галузі характеризується необхідністю проведення науково-дослідних робіт і досліджень, залучення міжнародних інвестицій, розвиток фармацевтичної інфраструктури. Проведення реформ в системі охорони здоров'я започаткувало нові можливості для суб'єктів фармацевтичного ринку. Це може сприятливо впливати на поглиблення інтеграційних процесів української фармацевтичної галузі на міжнародних ринках.

Виділимо ключові фактори успіху фармацевтичної компанії, що представлено на Рис. 1.6.

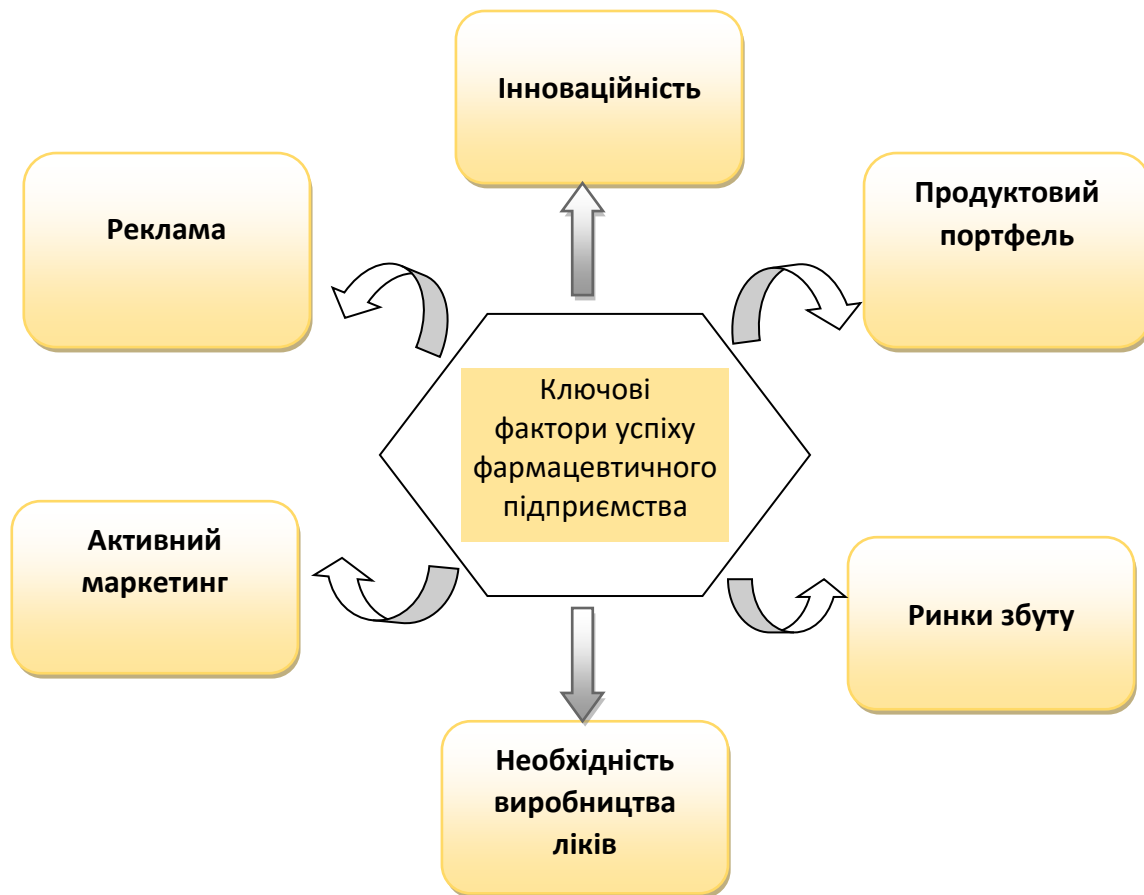


Рисунок 1.6 - Ключові фактори успіху фармацевтичного підприємства

Джерело: складено автором

Розглянемо глибше фактори успіху, які необхідно аналізувати для розробки стратегії розвитку підприємства:

- ✓ інноваційність – базується на проведенні дослідження і розробки нових інноваційних препаратів, впровадження та зміну технологій контролю якості;
- ✓ продуктивний портфель – є важливим компонентом бізнес-діяльності підприємства. Для стратегічного зростання необхідно його розширювати за рахунок як власних розробок, так і за допомогою препаратів-дженериків;
- ✓ нові ринки збуту – дають можливість підприємству зростати та розширювати свою присутність на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- ✓ реклама – інформує споживачів про нові препарати, стимулює ринкові продажі;

✓ активний маркетинг - лежить в основі проведення аналізу та дослідження ринку;

✓ виробництво лікарських засобів завжди буде необхідним для надання медичних послуг населенню та підтримання здоров'я нації.

Розглянуті фактори є сприятливими для стратегічного розвитку фармацевтичної галузі, яка в останні роки розвивається швидкими темпами. Загалом, фармацевтичний ринок є одним із найбільш динамічно розвинених ринків у глобальному вимірі та в Україні. А отже, він є високомістким і перспективним для стратегічного вибору розвитку підприємств на ньому.

Стратегії формуються на різних рівнях. На макроекономічному рівні стратегічне планування охоплює розвиток галузі і поділяється на середньо та довгострокову стратегію.

Середньострокова стратегія розвитку фармацевтичної галузі в Україні включає цільове орієнтування на створення імпортозаміщуючих фармацевтичних і біотехнологічних виробництв відповідно до прийнятих міжнародних стандартів GMP, щоб забезпечити високу якість лікарських засобів на всіх етапах технологічного процесу виробництва.

Довгострокова стратегія розвитку фармацевтики України визначає період до 2030 р. і формує свою мету на створенні фармацевтичних підприємств нового покоління з розвиненими науково-дослідними лабораторіями, які можуть виробляти фармацевтичні субстанції та готові лікарські форми так і, як синтетичні лікарські засоби, наноструктуровані форми лікарських засобів на основі клітинних біотехнологій. Перед фармацевтичним бізнесом в Україні стоїть амбітна мета - досягти до 2030 р. вітчизняного виробництва ліків не менш 90% рівня всіх необхідних за класами хвороб.

Щоб реалізувати ці національні стратегії розвитку фармацевтичної галузі необхідно прийняти програми розвитку даної галузі в країні, ввести зміни до редакції Законів України «Про лікарські засоби», «Етичного кодексу фармацевтичних працівників», переглянути ряд нормативно-правових актів,

зокрема, вимоги до виробництва лікарських засобів, механізмів реалізації, державної реєстрації, контролю якості та інше.

Діяльність підприємства відбувається в зовнішньому середовищі, яке також має свої фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства використовують наступні методологічні положення:

- а. оцінюються основна характеристика діяльності галузі, її стратегічний розвиток;
- б. аналізується конкурентна позиція галузі за допомогою моделі М.Портера;
- с. оцінюються конкурентні позиції галузі із використанням карт стратегічних груп;
- д. виділяються і аналізуються ключові фактори успіху галузі.

Практичне використання цих положень для аналізу фармацевтичної галузі повинно охоплювати маркетингові дослідження фармацевтичного ринку, визначати потреби в необхідних препаратах, застосовувати наукові підходи до створення нових лікарських засобів, здійснювати пошук лікарських препаратів на глобальному фармацевтичному ринку, вивчати властивості медичних препаратів, дотримуватись правил безпеки при виробництві препаратів, розробляти необхідну науково-технічну документацію та супровід процесу виробництва ліків, дотримуватись стандартів, проводити реєстрацію, контролювати якість, умови зберігання, реалізації та термінів використання ліків, здійснювати підготовку та перепідготовку персоналу для фармацевтичної галузі.

Модель Портера визначає п'ять конкурентних переваг підприємства на ринку. В якості п'яти структурних одиниць, які притаманні кожній галузі, Майкл Портер визначив, як мають формуватися конкурентні переваги та довгострокова прибутковість товару або послуги. За допомогою цих переваг підприємство здатне утримувати в довгостроковому періоді свої позиції на

ринку, показники результативності і тим самим зберігати свою конкурентоспроможність.

Отже, за Портером на ринку існують основних п'ять рушійних сил, які дають можливість утримувати свої конкурентні позиції на ринку та отримувати прибуток. Конкурентоспроможність товару вимірюється наступними показниками:

- ринковою владою покупців, за рахунок можливого зниження ціни;
- ринковою владою постачальників, за рахунок можливого підвищення ціни або зниження якості;
- загрозою виходу на ринок нових учасників, так званих потенційних конкурентів;
- Загроза виходу нових товарів – замінників (товарі-субститутів);
- Рівнем конкуренції чи внутрішньогалузевої конкуренції [53].

Зупинимось на розгляді більш детально цих показників та чинників моделі Портера.

1 Ринкова влада покупців

Вона проявляється в можливості знижувати ціни шляхом меншої купівлі і зниження попиту на ринку. Це вимушує виробників галузі зменшувати кількість товарів. Також покупці здатні вимагати від виробників на ринку вищої якості товарів та послуг за тією ж ціною. Чинниками, які спрямовують до більшої ринкової влади покупців є:

- сконцентрованість покупців,
- стандартні чи диференційовані товари та послуги,
- відкриті інформаційні канали, які інформують споживачів необхідною інформацією про складові товару.

Фармацевтична галузь характеризується низькою ціновою еластичністю попиту, а отже, ринкова влада покупця по суті не є надто сильною.

Вплив покупців відбувається через зниження ціни, прояву уваги до сильних сторін інших конкурентів. Більший вплив буде там, де більше покупців будуть сконцентровані та інформовані про ситуацію на ринку.

2 Ринкова влада постачальників

Влада постачальників на ринку тисне на ціни і якість виробленої продукції чи послуг. Це позначається на показниках рентабельності галузі. Визначимо, за яких умов ринкова влада постачальників буде сильною:

- На ринку постачальників буде менше, ніж виробників продукції;
- Підприємства-виробники будуть нести більші витрати, пов'язані із зміною постачальника;
- Виробник є незначним для постачальників;
- Постачальник є більш значним для виробника.

Таким чином, конкурентний вплив постачальників дозволяє піднімати ціни на товари, що знижує їх якість. Якщо постачальників менше, їх сила впливу буде сильнішою, більш концентрованою, товари-субститути відсутні.

3. Загроза виходу нових учасників

Вихід на ринок нових гравців формує загрози, які базуються на додаткових виробничих потужностях галузі, а отже, можуть зменшувати частку на ринку серед наявних конкурентів. Новатори можуть суттєво додавати ресурси, які є більш конкурентними. Наприклад, розвивати рекламу як засобу просування товару на ринок, формувати великий бюджет на науко-дослідні розробки, які не були раніше обов'язковими для проведення успішної діяльності на ринку. Ця загроза є меншою, чим вищими є бар'єри входу в галузь.

Які бар'єри входу на ринок використовуються. Вони можуть бути нестратегічними та стратегічними. До нестратегічних, об'єктивних бар'єрів відносяться наступні види:

- місткість ринку. Національний фармацевтичний ринок ще в повній мірі не досяг свого максимуму;
- ефект масштабу виробництва, який повинен бути позитивним. Він отримується коли постійні витрати виробника припадають на більший обсяг

виробництва продукції. Також з ним пов'язані наявні абсолютні переваги фірм, які вже працюють в цій галузі;

- незворотні витрати для підприємства пов'язані із мінімально ефективним випуском товарів та послуг;
- диференціація продукції та її переваги відносно конкурентів на ринку.

Компанії самостійно встановлюють стратегічні бар'єри, які стають невід'ємною частиною їх стратегій розвитку, носять суб'єктивний характер, властиві проведенню політики на ринку.

Отже, стратегічні бар'єри, як правило, використовують великі компанії, яким властиві великі обсяги обороту, налагоджені виробничі процеси, наявні резерви потужностей, які в подальшому використовуються для формування цінової конкуренції та швидкої експансії в незайнятих сегментах ринку.

4. Поява товарів – замінників як загроза.

На ринку працюють підприємства, які конкурують з іншими підприємствами, які виробляють товари-замінники. Це призводить до прямої заміни оригінальних товарів на товари субституту, у фармацевтичній галузі це препарати - дженерики). Сформовані на ринку ціни та доступність товарів-замінників для споживачів формують стелю цінової політики для виробника, що приводить до обмеження можливого прибутку.

Конкуренцію виграють підприємства, які здатні вирізнитись на ринку за показником якості продукції, знижувати ціни шляхом зменшення витрат, або за допомогою диференціації продукту від замінників. Спиратись на цю конкурентну силу за допомогою товарів-замінників можна тоді, коли покупець легко віддає перевагу товару-заміннику і готовий його придбати.

5. Рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція.

Ядром в моделі Портера є конкуренція між компаніями, які працюють на ринку в даній галузі. Тут працюють різні типи взаємодії між конкурентами, які можна класифікувати за рівнем конфліктів між фірмами: суперництво, конфронтація, кооперація (співробітництво), змагальна конкуренція.

Активність підприємства визначає типи конкурентної взаємодії, яка залежить від протидії конкурентам. Протидія може проявлятися через агресивне ціноутворення шляхом зниження ціни, проведенням інтенсивних рекламних заходів, регуляторними діями органів державної влади, місцевого самоврядування.

Сильна конкуренція в галузі проявляється тоді, коли конкуренти вимушені покращити своє становище на ринку. Інтенсивна конкуренція - це коли на ринку працює велика кількість конкурентів з приблизно подібними силами; доволі кволими темпами зростання галузі; високими постійними витратами; відсутністю умов для диференціації діяльності; високими бар'єрами виходу з ринку тощо.

Тип взаємодії між конкурентами та швидкість проведених змін в галузі визначає інтенсивність конкуренції. Конкуренція у фармацевтичній галузі доволі висока тому, що має місце високий рівень концентрації виробників, незначний ступінь їх диференціації, а також високі бар'єри входу і виходу з галузі.

М. Портер класифікувати наступні види стратегій:

- ✓ стратегія «ціна-кількість», яка зменшує витрати на виробництво і продаж продукції, шляхом розширення виробництва. Це ефект масштабування;
- ✓ стратегія диференціації дозволяє підприємствам досягти унікальності в деяких положеннях, які важливі для сприйняття великою кількістю споживачів;
- ✓ стратегія фокусування передбачає концентрацію уваги на певному сегменті ринку, формує обслуговування краще та ефективніше, ніж у конкурентів.

Ф. Котлер виділяє наступні види стратегії підприємства:

Стратегія лідера, який захищає свої позиції може проявлятися у:

- фронтальній обороні за рахунок створення бар'єрів захисту, наприклад, цінових, ліцензійних та інших;

- попереджувальній обороні, яка враховує дії, що випереджують активність конкурентів;

- контрнаступі використовується підприємствами як відповідь прийняті дії конкурента;

- мобільній обороні за рахунок розширення зони впливу шляхом диверсифікації, задоволення зростаючих окремих потреб споживачів;

- стискаючій обороні, що характеризує відступ за другорядними напрямками з одночасною концентрацією зусиль на головних напрямках.

Стратегії претендентів на лідерство визначають наступ, переслідування лідера: за допомогою фронтальної атаки - комплексного наступу в різних напрямках; флангової атаки – як наступу на окремих сегмент ринку, де знаходиться лідер; оточення – за рахунок проведення наступу на територіальну частину ринку з метою отримання швидкої перемоги; обхід - здійснюється за допомогою випуску новинок, виходу на нові ринки та «атака гори» - коли невеликі атаки частково деморалізують конкурента.

Стратегії відомих, які прямують за лідером, при цьому можуть мирно співробітничати з ним.

Стратегії обіймаючої ніші, коли спеціалізація на невеликих сегментах ринку не є цікавою для інших сегментів ринку.

До критеріїв, які визначають властивості конкурентного середовища на фармацевтичному ринку відносяться:

- фінансові можливості конкурента;
- статус конкурента на ринку;
- маркетингові особливості товару- лікарських засобів;
- характеристика розвитку конкурента;
- цільові аудиторії споживачів лікарських засобів;
- споживчі властивості лікарських засобів;
- ціна фармацевтичних товарів;
- частки конкурентів на ринку;

- медичні показання щодо необхідності використання та купівлі лікарських засобів.

Для формування стратегії розвитку підприємства виділяють методологічний інструмент - аналіз стратегічних зон господарювання (СЗГ). Цей аналіз дозволяє оцінити привабливість економічних можливостей для бізнесу у кожному сегменту СЗГ підприємства, що є надзвичайно важливим для управління процесами стратегічних рішень. Цей аналіз виділяє наступні об'єкти: прогнозування економічних, технологічних, політичних факторів, проведення екстраполяції минулих змін попиту та рентабельності у конкретній СЗГ, оцінка перспектив розвитку з урахуванням можливих змін [46].

Порядок виділення стратегічних зон господарювання можна представити у схемі на рис. 1.7.

Щоб виділити СЗГ рекомендовано застосовувати наступні параметри:

- 1) перспективи зростання підприємства, представлені не тільки кількісними показниками збільшення обсягів виробництва продукції, темпами зростання, але враховувати характеристики життєвого циклу попиту товару на ринку;
- 2) перспективи отримання фінансових показників результативності, наприклад, рентабельності, прибутковості;
- 3) несприятливі ділові очікування нестабільності, під час яких перспективи можуть бути невизначеними та постійно змінюватись;
- 4) ключові фактори успішної конкуренції, які можуть впливати на успіх СЗГ у майбутньому [17].

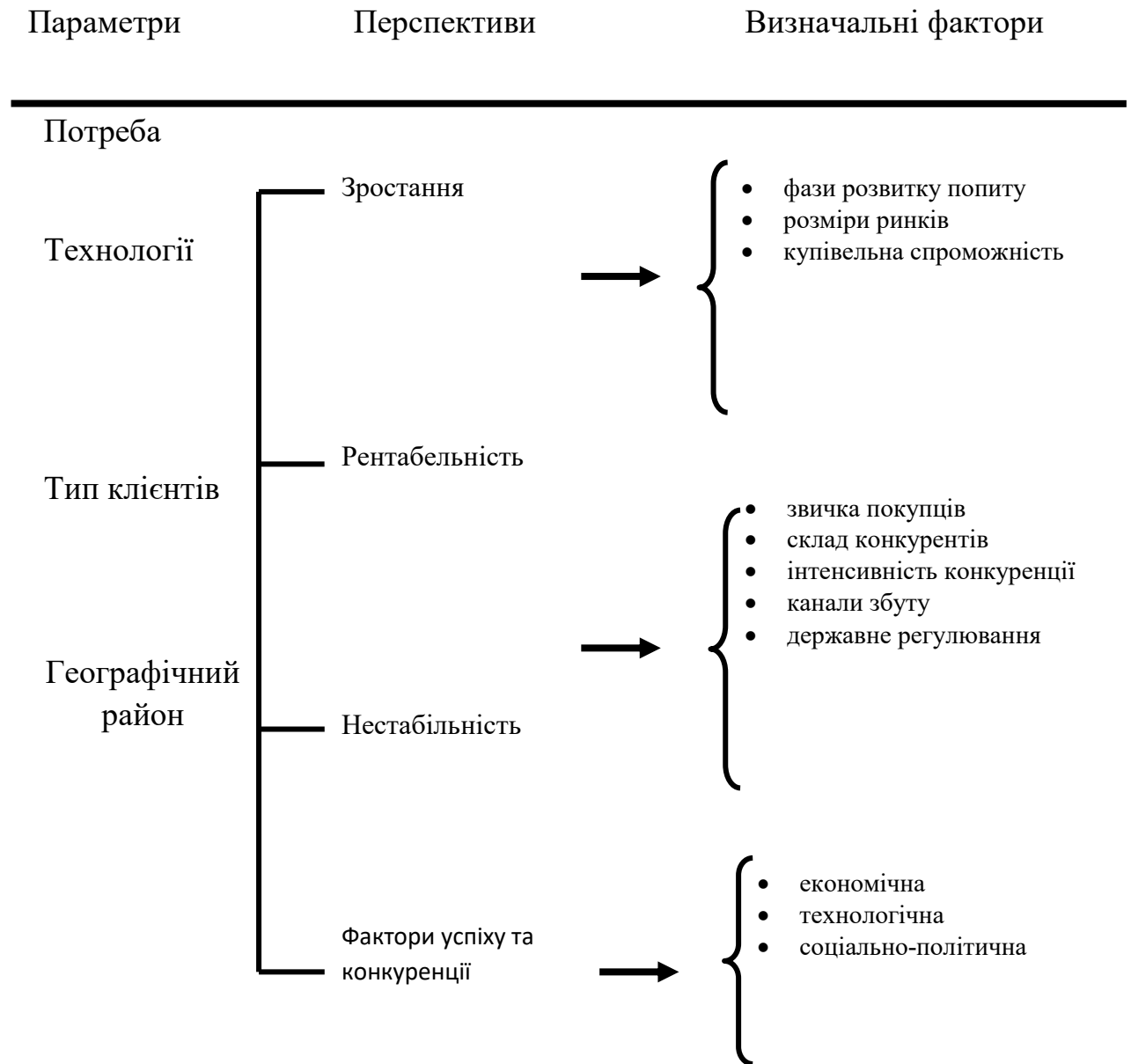


Рисунок 1.7 - Порядок виділення стратегічних зон господарювання підприємства

Джерело: побудовано автором

Збалансований набір СЗГ із врахуванням різних життєвих циклів відповідає на важливе питання: який набір СЗГ підприємство повинно обрати на тривалу перспективу для свого успішного функціонування та розвитку.

Врешті-решт на ринку серед конкурентів виграє те підприємство, яке зможе провести якісний аналіз своєї діяльності та обрати власну стратегію

свого розвитку із залученням більшої кількості ресурсів з найменшими виробничими затратами.

Таким чином, можна виділити великий набір інструментальних методів дослідження діяльності підприємства та стратегії його розвитку з метою своєчасного реагування управлінськими діями на зміну його стану під впливом різних зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ФАРМАК»

2.1. Сучасний стан та ключові тренди розвитку глобального та національного фармацевтичного ринку

Глобальні виклики сьогодні впливають на розвиток всіх світових ринків. Фармацевтичний ринок є часткою потужного промислового сектору, який виробляє значну кількість фармакологічної продукції. Сьогодні цей ринок також відчуває вплив гкризових явищ, характеризується значними кон'юнктурними коливаннями і шукає нові стратегії вирішення цих проблем. Фармацевтичний ринок сьогодні став частиною глобалізаційних процесів, оскільки він входить до п'ятірки прибуткових галузей світового бізнес-виробництва.

Глобальний ринок фармацевтики сьогодні демонструє стрімкі темпи зростання, що є свідченням його потужного потенціалу. Проявилася ця тенденція під час глобальної пандемії COVID-2019, коли весь глобальний фармацевтичний бізнес вимушено був швидко реагувати на виклики хвороби, яка розпочавшись в Китаї, поступово охопила всі країни та регіони світу. Підтвердженням глобалізму розвитку фармацевтичної світової галузі є цифри річного доходу, отриманими нею в 2022 році, які досягли рівня 1,3 трлн.дол США. Практично за цим показником галузь наближається до світового ринку нафти та газу.

Основна трійка лідерів за обсягами річного обороту галузі фармацевтики відображена на Рис. 2.1. Основними лідерами фармацевтичного ринку є США, які посідають перше місце за показником обсягів річного обороту із 514 млрд дол. США. Другу сходинку займають країни-лідери Європейського регіону: Великобританія, Німеччина, Франція, які мають 150 млрд дол США.

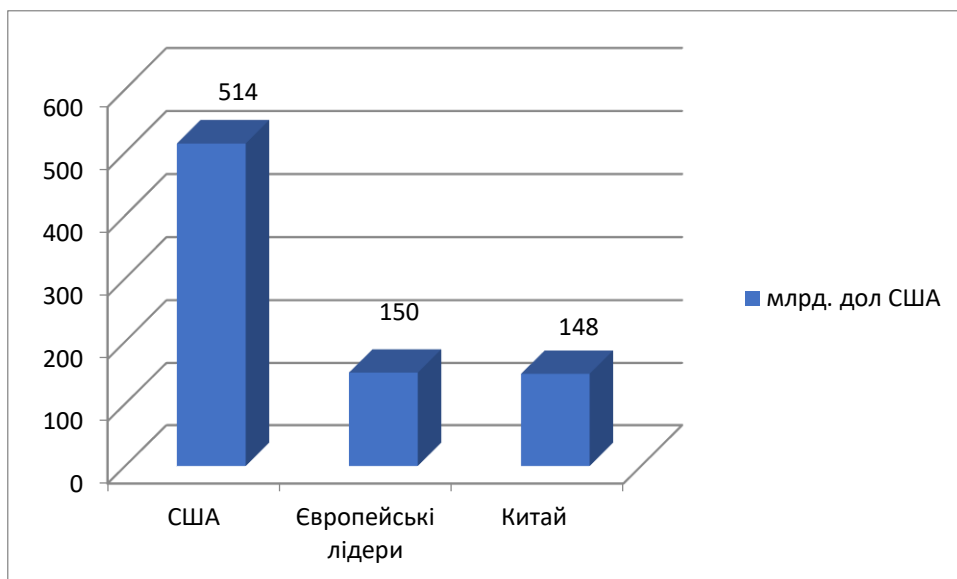


Рисунок 2.1 – Топ-3 лідерів глобального фармацевтичного ринку

Джерело: Складено автором

Третю позицію обіймає Китай із показником 148 млрд. дол США обсягів річного обороту фармацевтичної продукції [37].

Експерти консалтингових груп прогнозують стабільне зростання показників обсягів виробництва лікарських засобів із щорічними темпами зростання 3-6%. Слід зауважити, що цей показник вимірюється в грошовій формі. За кількістю товарної продукції, виміряної в упаковках ліків цей приріст відстає від грошових показників. Пояснюється це тенденцією виходу на ринок дороговартісних ліків, які демонструють високі показники динаміки розвитку фармацевтичної продукції виміряної у грошовому виразі.

Здорожчення ліків можна пояснити впровадженням інноваційних прогресивних науково-дослідних робіт, вартість яких закладається у вартість кінцевої нової продукції. За структурою лікарських засобів на глобальному ринку лідирують препарати групи онкологія, спеціалізовані медичні препарати та біопрепарати. Вони щорічно зростаю до 30-65%.

Основними країнами-лідерами на глобальному ринку патентів, пов'язаних із виходом на ринок нових препаратів належить США,

Великобританії, Німеччині та Китаю. Як бачимо, трійка лідерів-виробників корелюється із трійкою лідерів-розробників. Це свідчить про концентрацію капіталу та високий рівень капіталізації галузі, яка буде посилюватись та зменшуватиметься частка компаній, які є розробниками на ринку лікарських засобів. Прогнозується їх зменшення до п'яти -десяти фармацевтичних глобальних компаній.

Топ-5 фармацевтичних компаній-лідерів «Велика фарма» на глобальному ринку за отриманими доходами в 2018 році відображено на Рис. 2.2.

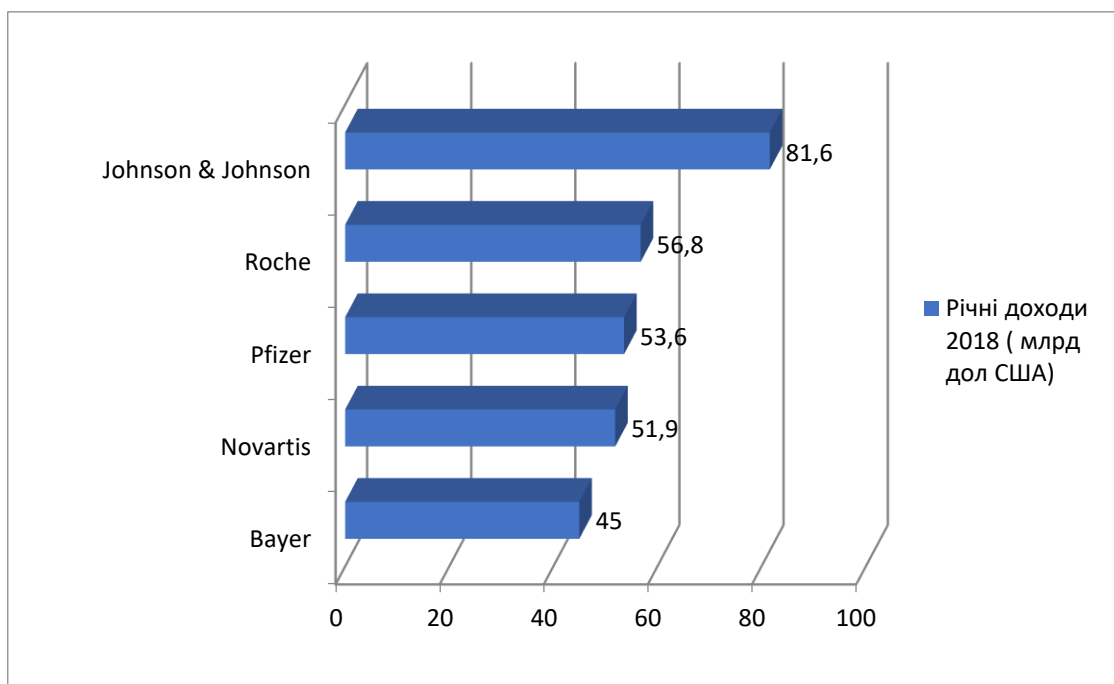


Рисунок 2.2 - Топ-5 світових фарм-лідерів на ринку в 2018 р

Джерело: побудовано автором за даними [35]

Глобальний фармацевтичний ринок вкладає значні фінансові кошти в інвестування розвитку фармацевтичної індустрії, що підтверджується даними аналітичної компанії IQVIA, яка констатує, що глобальні витрати на лікарські засоби в 2018 році сягнули 1,2 трлн дол США. А прогнозування цього показника в 2023 році передбачається перевищить 1,5 трлн дол США.

Розглянемо місце фармацевтичної промисловості в Україні. В цілому тенденція в економіці України корелюється із загальним вектором розвитку

світового фармацевтичного ринку. Галузь є наукомісткою, із характерною розвиненою кооперацією. Порівняно із іншими галузями, даний сегмент ринку жорстко регулюється державою за основними позиціями, щодо дотримання належних умов обігу лікарських засобів, відповідності якісних характеристик продукції та наявності медичних дозволів на продаж товарів, формуванням ціноутворення, захисту прав інтелектуальної власності на медичні винаходи.

За статистичними даними сьогодні фармацевтична галузь, як і в світі, є однією найбільших за розмірами створюваної продукції. Щороку Україна укріплює свої позиції в секторі глобальної фарм індустрії. Так, в 2018 році серед країн світу українська фармацевтична індустрія піднялась на п'ять позицій і посіла 41 місце, що демонструє позитивну тенденцію до розширення своєї присутності на глобальному ринку. На Європейському ринку Україна демонструє ще вищі позиції - 21 місце.

За показником створення ВВП на одного працівника в 2019 році ця галузь виробляла продукції на 1 млн. 356 тис. грн, що значно більше ніж традиційні експортоорієнтовані галузі металургії, де цей показник був суттєво меншим і складав 442 тис грн [3].

Також дана галузь стимулює розширення ринку праці шляхом створення додатково нових робочих місць у суміжних галузях. Так в 2019 році працівник фармацевтичної галузі додатково створював 16 робочих місць, що значно вище порівняно із внеском інших галузей, наприклад, харчова промисловість продукувала 6-10 додаткових робочих місць.

Показники інвестування розвитку галузі також є стабільними. Протягом кризового 2020 року потоки інвестування у фармацевтичну галузь зросли на 37%, в той час як легка промисловість скоротилась на 22%, харчова на 21%, а машинобудування скоротилось на 57%.

Аналіз динаміки обсягів виробництва продукції фармацевтичної галузі України характеризується стійкою тенденцією до зростання, що можна побачити на Рис. 2.3. також спостерігається зростання частки фармацевтичних підприємств у загальному обсязі виробництва продукції в Україні.

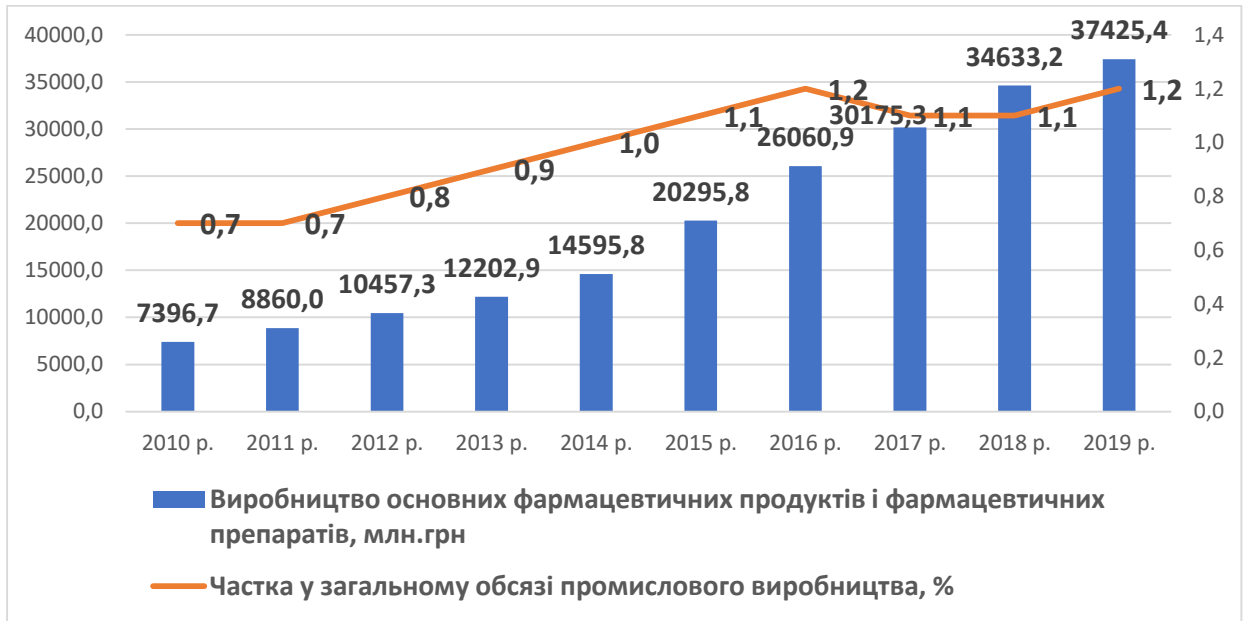


Рисунок 2.3 – Динаміка та структура фармацевтичного виробництва в Україні у 2010 – 2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [3]

Нині в Україні на фармацевтичному ринку медичні препарати виробляють 49 суб'єктів господарювання, які здійснюють підприємницьку діяльність. Структура вироблених фармацевтичних субстанцій складається із 76 позицій, які мають синтетичне походження та 82 субстанції, природного походження. Україна є споживачем субстанції іноземного виробництва, лєвова частка яких 70% імпортується з Китаю, Німеччини, Індії, США. Частка субстанції вітчизняного виробництва складає тільки 30%.

Поряд з цим фармацевтичний ринок України включає продукцію більш ніж 300 виробників закордонного виробника з країн Балтії та СНД. На ринку працюють 160 національних виробників.

Фармацевтичний ринок України достатньо жорстко регулюється державою. Так, якщо в 1997 р. загальна кількість зареєстрованих фармацевтичних препаратів всіх виробників вітчизняних та іноземних характеризувалась співвідношенням 1:1,7, вже на початок 2019 р. вона скоротилась і склала 1:3,3. Загалом це негативний прояв витіснення вітчизняного виробника з українського ринку. Статистичні дані Департаменту

фармацевтичної діяльності при МОЗ свідчать, що станом на січень 2019 р. в країні було зареєстровано 12874 найменувань готових лікарських засобів, серед яких на українському виробникові належало 30%, що складає 3887 найменувань, а іноземний виробник виробляв 70%, що складає 8987 найменувань. За класифікаційними групами зареєстрованих медичних препаратів, готові лікарські засоби на ринку мають 85% вітчизняних найменувань та 77% належить іноземним найменуванням [3].

Сьогодні на ринку України працюють більше 120 фармакологічних підприємств, серед яких 47 є активними інвесторами. Це свідчить про потужний потенціал галузевого національного виробника, що в подальшому може зменшити залежність від фармакологічних інгредієнтів інших країн таки, як Індія та Китай. Формуються передумови створення спільних підприємств із світовим фармакологічним бізнесом.

Товарний портфель фармацевтичної галузі України представлений широким спектром різних лікарських засобів, дієтичних добавок, продукції лікувальної косметики, виробів для медичного використання, оптових та роздрібних продажів медичних виробів та лікарських засобів. У вітчизняній галузі свою діяльність здійснюють наступні суб'єкти ринкових відносин: підприємства-виробники субстанцій, лікарських засобів, біологічно активних добавок, дієтичних лікарських засобів, засоби лікувальної косметології.

Галузь представлена основними видами підприємств, які займаються оптовою реалізацією фармацевтичної продукції, це дистриб'ютори, підприємства, які працюють на ринку роздрібно торгівлі та реалізують медичну продукцію – аптеки, науково дослідні заклади, які проводять дослідження із створення нових медичних препаратів та ліків, вдосконалюють технологічні процеси виробництва, устаткування, здійснюють контроль якості медичних ліків; заклади освіти, ВНЗ, які займаються підготовкою та перепідготовкою фахівців для потреб галузі; різні організації, які забезпечують інформаційну та аналітичну складову для стратегічного розвитку фармацевтичної галузі в Україні.

Розглянемо структуру товарного портфелю фармацевтичної галузі України в 2021 році, що відображено на рис. 2.4. Як видно з рисунку основна частка у розмірі 82% припадає на основне виробництво лікарських засобів. Решта 18% належить різним асортиментним групам, які виробляються у фармацевтичній галузі. Слід відмітити, що частки цих груп товарів є достатньо пропорційними в межах 3-6%. Найбільшу частку серед цього асортименту складає виробництво БАДів із часткою 6%, далі з 5% йде виробництво товарів медичного призначення.

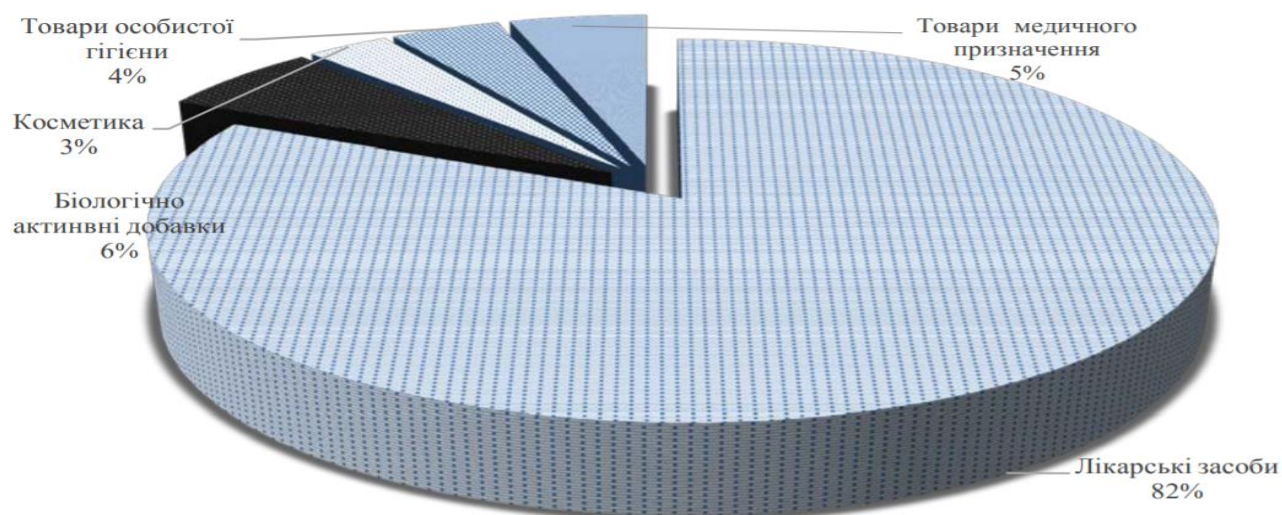


Рисунок 2.4 – Структура виробництва фармацевтичної продукції в Україні
Джерело: складено автором за даними [3]

В січні 2022 року Міністерство охорони здоров'я України, не дивлячись на воєнні виклики продовжило роботу над формуванням проєкту національної Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Робота була започаткована ще до війни в 2021 році. В Стратегії виділяються три базові цілі та одинадцять оперативних цілей, які охоплюють всю медичну галузь України.

Фармацевтична галузь виділена однією із пріоритетних, яка потребує підтримки держави та якій приділяється значна увага. Серед 11 цілей держава визначила важливим напрямом розвиток національної фармацевтичної галузі. Так, оперативна ціль 1.2. передбачає Забезпечити доступ суспільства та його

громадян до якісних медичних препаратів, доказових та безпечних для здоров'я лікарських засобів та медичних виробів.

Розглянемо глибше основні положення проєкту національної Стратегії, які розкривають напрям доступу до лікарських засобів (Рис.2.5).

За цим напрямом реалізація Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року передбачає [42]:

- Роботу Незалежної Агенції з оцінки медичних технологій, яка повинна забезпечувати і обґрунтовувати вибір лікарських засобів і медичних виробів, які будуть закуповуватись за рахунок коштів державного бюджету в рамках дії Програми медичних гарантій як доказову базу;
- Гармонізувати політику доступу до ЛЗ та МВ шляхом затвердження переліку пріоритетних хвороб та станів, які постійно будуть оновлюватись, протоколів лікування, створення позитивного переліку ЛЗ, розробку нової політики з ціноутворення.
- Гарантувати відсутність дефіциту серед критичних ЛЗ шляхом локального цілеспрямованого виробництва, запровадженням державних програм стимулювання НДДКР, механізмів екстреного доступу до ЛЗ та МВ;
- Проведення національного регулювання фармацевтичного ринку згідно запровадженням світових практик, стандартів GxP, із системою кодування ЄС -2Д для всіх лікарських засобів, дотриманням принципів соціально відповідальної етичної конкуренції. Проте зауважимо, що Україна залишається з суворим регуляторним регулюванням;
- Створення без бар'єрного доступу до ЛЗ для лікування інфекційних захворювань таких, як - ВІЛ/СНІД, АРВТ, PrEP;
- Ліки та медичні вироби з позитивного листа повинні бути для пацієнтів безоплатними та доступними.



Рисунок 2.5 – Цільові орієнтири за напрямом «Доступність до ЛЗ»
Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року

Джерело: складено автором за матеріалами проєкту національної Стратегії до 2030 року [42]

Отже, можна зробити висновок, що глобальний фармацевтичний ринок швидко розвивається, є потужним у створенні частки ВВП та стрімко капіталізується, що призводить до розширення діяльності найбільших фармацевтичних компаній-виробників так званої «великої фарми». Розвиток національного ринку відповідає світовим тенденціям і стабільно зростає. Фармацевтична галузь в Україні сьогодні є однією із провідних на ринку. Для забезпечення розвитку системи охорони здоров'я держава визначили основні цільові орієнтири до 2030 року, які розглядаються в проєкті Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України.

2.2 Діагностування господарсько-економічної діяльності ПАТ «Фармак»

Огляд стану розвитку фармацевтичного ринку України, проведений в попередньому розділі, продемонстрував тенденцію до його розширення та виявив основних лідерів цієї галузі на ринку, серед яких вагоме місце посідає ПАТ «Фармак». ПАТ «Фармак» є провідною фармацевтичною компанією, яка працює на ринку України. Сьогодні це підприємство знане не тільки в Україні, а й далеко за її межами. Компанія експортує лікарські засоби більше ніж в 20 країн світу. Фармак має довгу історію свого існування з початком заснування в 1925 році. Вона є однією із найстаріших фармацевтичних компаній України із своїми традиціями та історією розвитку. Безперечно компанія керується в своїй діяльності стратегією розвитку. Проте, наявність сучасних кризових викликів ставить перед командою менеджерів та акціонерів нові проблеми щодо формування перспектив стратегічного розвитку.

Для визначення перспектив розвитку компанії проведемо діагностування її господарсько-економічної діяльності. ПАТ «Фармак» сертифікована за наступними міжнародними стандартами, представленими на рисунку 2.6.

Продукція компанії представлена на зарубіжних ринках фармацевтичної продукції, її дочірні підприємства працюють в Узбекистані, Казахстані, Киргизії.

З 2010 р. ПАТ «Фармак» стійко утримує лідерські позиції на фармацевтичному ринку України. Сьогодні це сучасне підприємство, оснащене високотехнологічними обладнанням та устаткуванням сучасних відомих брендів таких, як *Siemens*, *GEMÜ*, *AQUAFLOT*, *SBM*, *Bosch*. 20 виробничих ліній, які працюють на підприємстві відповідають стандартам GMP, а 14 виробничих ліній мають сертифікати європейських регуляторних органів.

Компанія постійно інвестує в модернізацію своїх виробничих потужностей. Так, починаючи з 1995 р. вона вклала більше 250 млн.дол США, а в 2019 р. капітальні інвестиції, спрямовані на створення промислових потужностей, інноваційних технологій та лабораторій сягнули розмірів 40 млн.дол США. Основним об'єктом інвестування є витрати на НДДКР, які складають 5% від отриманої виручки, що складає щорічно 15 млн.дол США.

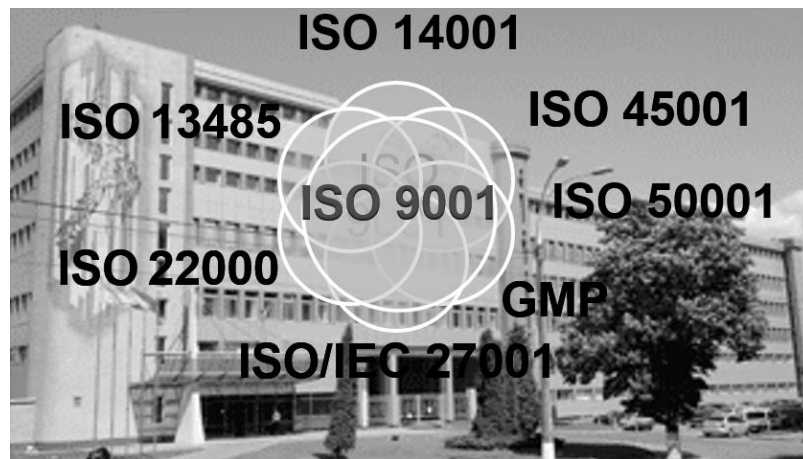


Рисунок 2.6 – Міжнародні сертифікати ПАТ «Фармак»

Джерело: розроблено автором за матеріалами звітності АТ «Фармак».

Аналіз діючої стратегії розвитку підприємства ПАТ «Фармак» передбачає визначення його місії, бачення, візії та основних цільових орієнтирів руху вперед.

Місія компанії визначена, як – «робимо доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою».

Візія компанії описує її присутність на ринку в системі національних та міжнародних координат та існуючі репутаційні позиції.

Візія ПАТ «Фармак» - успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера.

Основними цілями компанії є розширення фармацевтичного бізнесу з отриманими європейськими стандартами якості в Україні та зміцнення позицій

на світових ринках. За підсумками 2021 р. компанія підтвердила своє лідерські позиції на ринку лікарських засобів, які стійко утримує вже 12 років.

Діюча стратегія розвитку ПАТ «Фармак» забезпечується реалізацією основного виду діяльності компанії, його базовою спеціалізацією. Так, компанія самостійно розробляє та займається виробництвом і продажем рецептурних та безрецептурних лікарських засобів широкого спектру використання. До основних спеціалізованих груп ЛЗ входять: генерики та препарати добре вивченого медичного застосування, загальний продаж яких складає більше 91% від сукупних валових продажів компанії. Посилює цю спеціалізовану діяльність підприємство наявністю двох брендovаних оригінальних фармацевтичних продуктів, показник продажів яких складають 3,8% від обсягу загальних продажів, а також продаж імунобіологічних препаратів в розмірі 1,4%. На продаж виробів медичного призначення та біологічно активних добавок припадає 3,0% загальних обсягів продажу компанії.

В останні роки компанія приділяти увагу розвитку біотехнологічних продуктів на основі власного біосинтезу АФІ. Наявність сучасної лабораторії та устаткування дозволяє проводити оперативне імпортозаміщення дороговартісних лікарських засобів на доступні та якісні вітчизняні аналоги. Окрім цього, позитивним ефектом є створення генериків відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Глобальна пандемія COVID-19 спонукала підприємство провести дослідження ефективних медичних препаратів. Кінцевим результатом стало підтвердження в 2021 році ефективного та безпечового застосування виробленого компанією лікарського засобу Амізон Макс, який рекомендовано використовувати у комбінації з базовою терапією тим пацієнтам, які мають захворювання SARS-CoV-2 середнього ступеня тяжкості. Також, ПАТ «Фармак» провів на вітчизняному ринку та на форумі Генасамблеї ООН презентацію проєкту інноваційного ПЛР-тесту. Фахівцями компанії, було розроблено ПЛР-тест, який може одночасно ефективно виявляти і

диференціювати різні штами корона вірусу Sars-CoV-2, грипу двох типів А і В та респіраторно-синцитіального вірусу (RSV). Це результативний винахід компанії тому, що проводячи один тест можна діагностувати різні типи хвороб, які мають подібні симптоми. Цей винахід було оцінено журі мережі Глобального договору ООН в Україні як найкращий проєкт року у сфері охорони здоров'я.

Проаналізуємо кадровий потенціал підприємства. Для цього скористаємось інформацією про кількість працюючого персоналу та операційні витрати на заробітну плату співробітників.

За бухгалтерською звітністю в 2021р. в компанії працювало біля 3000 співробітників. З точки зору операційних потреб підприємства кваліфікація персоналу цілком відповідала операційним потребам підприємства. Політика управління персоналом реалізується з урахуванням вимог чинного трудового законодавства і з використанням кращих практик стимулювання розвитку кадрового потенціалу. Тому на підприємстві кадрова політика проводиться із дотриманням наступних принципів: прозорості, комплексності методів роботи, послідовності, соціальної справедливості та відповідальності. За результатами 2021 року за версією журналу «Forbes Ukraine» ПАТ «Фармак» отримав 6 позицію із 25 підприємств та визнання найкращого роботодавця країни.

Під час активних бойових дій на Київщині підприємство втратило склад з готовою продукцією на суму більше 1,5 млрд грн. Проте, компанія продовжувала виплачувати зарплати своїм співробітникам, які в жовтня 2022 р. навіть були підвищені. Це слугує гарною ознакою впевненості персоналу у майбутній розвиток підприємства.

Комплексний аналіз виробничих витрат підприємства можна провести за допомогою розгляду динаміки зміни його операційних витрат. Враховуючи, що з 2021 року показники діяльності не були в повній мірі представлені у відкритому доступі зосередимо свою увагу на динаміці попередніх 2016-2019 років., що відображено на Рис.2.7



Рисунок 2.7 – Динаміка змін за статтями операційних витрат ПАТ «Фармак» у 2016 – 2019 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПАТ «Фармак» [47]

Аналіз динаміки змін свідчить про зростання витрат підприємства на оплату праці серед інших виробничих витрат із найбільшими темпами 16,3%. Практично це єдина складова виробничих витрат компанії, яка зростала протягом 2018-2019 років.

Більш глибокий аналіз можна провести за допомогою розгляду структури операційних витрат в динаміці, представленої на Рис. 2.8. В структурі операційних витрат спостерігається зростання частки на витрат на оплату праці з 17,1% у 2016 р. до 22,5% у 2019 р. Зросла також частка витрат на амортизаційні відрахування, з 5,1% в 2016р. до 7,6% в 2019 р. За місцем в загальній структурі витрати на оплату праці посідають другу позицію, що складає 22,5% після матеріальних затрат, які охоплюють 43,4% в 2019 р.

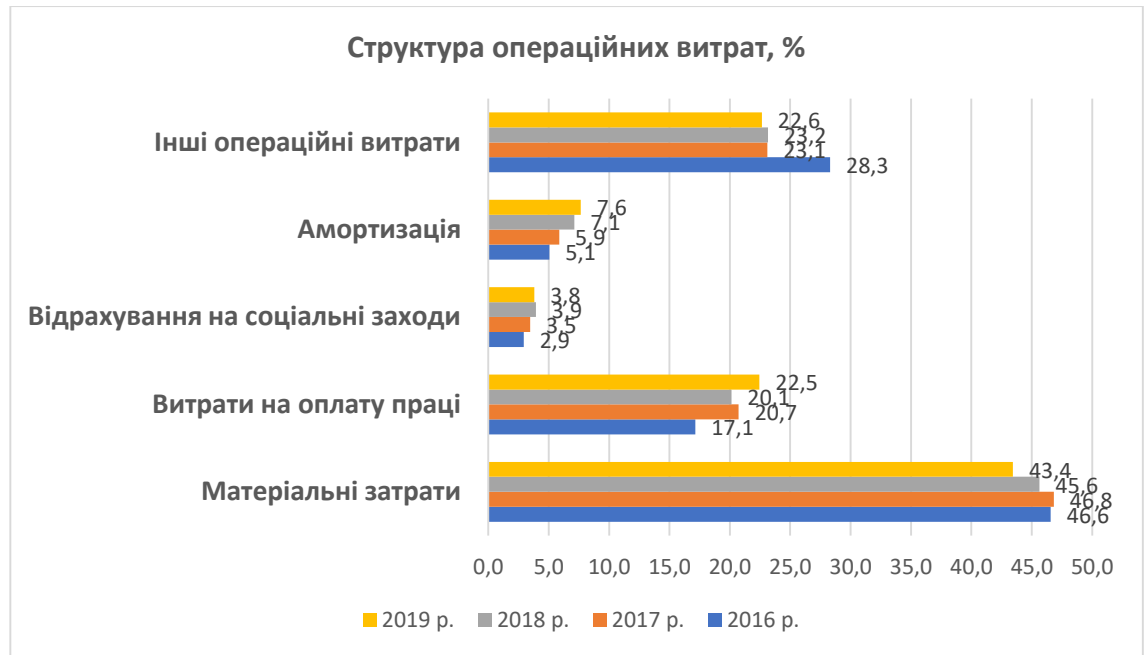


Рисунок 2.8 – Структурна динаміка операційних витрат ПАТ «Фармак»
у 2016 – 2019 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПАТ «Фармак» [47]

Діагностування діяльності підприємства буде неповним, якщо не проаналізувати продуктивний портфель компанії. Зосередимо увагу на ньому. В продуктивний портфель ПАТ «Фармак» входить широкий перелік лікарських засобів, представлених 14 терапевтичними групами. Але основна увага належить семи основним групам лікарських засобів, що відображено в таблиці 2.1.

Варто відмітити, що продукція підприємства складається із 350 номенклатурних позицій. Спираючись на аналіз динаміки змін за номенклатурою протягом останніх років суттєвих змін не відбулося (Рис. 2.9.).

Таблиця 2.1 – Показники структури продуктового портфелю
ПАТ «Фармак» у 2016 – 2019 рр.

Види продукції	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Засоби, що впливають на респіраторну систему	17,9	17,5	18,7	19,8
2. Засоби, що впливають на систему травлення та метаболізм	17,9	16,7	17,5	17,9
3. Засоби, що діють на нервову систему	9,9	10,9	11,3	13,1
4. Засоби, що впливають на опорно-руховий апарат	5,7	5,9	5,8	4,7
5. Засоби, що впливають на серцево-судинну систему	6,2	5,9	5,5	6,0
6. Засоби, що впливають на систему крові та гемопоез	3,7	4,2	5,0	5,2
7. Протимікробні засоби для системного застосування	5,0	3,5	3,6	3,9
8. Засоби, що діють на органи чуття	3,8	3,7	3,6	3,8
9. Препарати гормонів для системного застосування	2,5	2,4	2,5	3,9
10. Дерматологічні засоби	2,1	2,3	2,4	2,4
11. Антинеопластичні та імуномодуючі засоби	2,2	1,6	1,4	2,9
12. Засоби, що впливають на сечостатеву систему	0,8	0,9	0,8	0,7
13. Протипаразитні засоби, інсектициди і репеленти	0,1	0,0	0,0	0,1
14. Біологічно активні добавки	3,9	4,2	4,8	4,9
15. Інші засоби	18,3	20,3	17,1	10,7

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності ПАТ «Фармак»

Найбільшими темпами демонстрували зростання у 2019 р. порівняно з 2018 р. група препаратів протипаразитних - 178,9%, антинеопластичних - 103,4% засобів та препаратів гормонів для системного застосування - 59,9%.

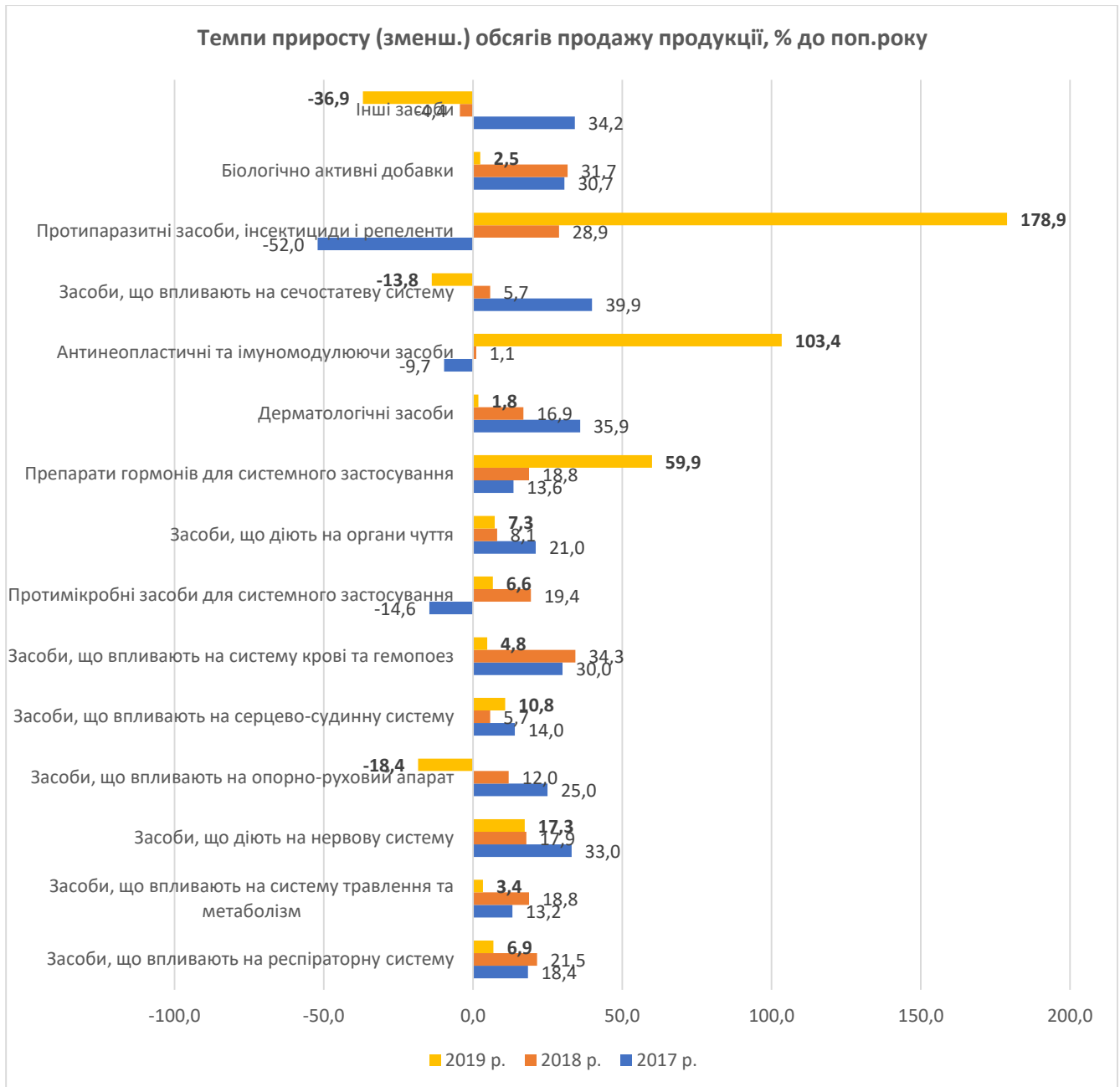


Рисунок 2.9 – Динаміка змін обсягів продажу продукції у вартісному вимірюванні ПАТ «Фармак» у 2017 – 2019 рр.

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності ПАТ «Фармак»

В 2020 р. посилюється попит на групу препаратів, які впливають на респіраторну та нервову системи хворого. Це можна пояснити загальносвітовими тенденціями 2020-2021 рр., які пов'язані із наявністю глобальної пандемії.

Узагальнення основних показників господарсько-економічної діяльності, проаналізованих вище, можна представити на Рис.2.10.



Рисунок 2. 10 - Основні показники діяльності ПАТ «Фармак» у 2021 році
Джерело: за даними сайту Фармак [34]

Отже, незважаючи на воєнний час, компанія ПАТ «Фармак» змогла утримати на ринку лідируючі позиції, забезпечити безперебійний випуск продукції, виконати свої зобов'язання перед працівниками і практично в 2022 році вийти на 99% на рівень 2021 року.

2.3 Конкурентна диспозиція ПАТ «Фармак» на вітчизняному ринку

Для формування стратегічного розвитку компанії, як зазначалось в попередніх розділах, важливим чинником успіху є проведення всебічного аналізу діяльності підприємства у зовнішньому ринковому середовищі. Саме

оцінка конкурентної диспозиції компанії дозволить визначити його сильні сторони відносно конкурентів, оцінити його рівень конкурентоспроможності.

Порівняльний аналіз присутності ПАТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України серед фармакологічних компаній в 2021 році становить 5,7%, що є найбільшою представлених в Україні фармпідприємств (Рис. 2.11). Обсяги продажів лікарських засобів компанії у грошовому виразі зросли в 2021 р порівняно із 2020 р на +29,6%.

Не зважаючи на труднощі, викликані військовими діями, Фармак продовжує стабільно утримувати лідерські позиції за показником частки продажів на ринку, посідаючи 1 місце серед аналогічних компаній-конкурентів. Частка Фармак складає 5,7%, друге місце на ринку займають дві фармкомпанії Pfizer і Дарниця із однаковою часткою 3,5% , четверте місці посідає компанія Sanofi із 3,4% часткою на українському ринку.

На рис. представлені найбільш вагомі частки компаній за показником продукції у грошовому вимірі. Отже, компанія серед 120 підприємств, які працюють на фармацевтичному ринку України, посідає перше місце і за цим показником є лідером.

Основними перевагами компанії є випуск складнокомпонентних ліків за технологіями оригінальних іноземних виробників. Пояснюється це конкурентною позицією компанії за рахунок наявності в продуктовому портфелі двох оригінальних розробок лікарських засобів - антраль та амізон.

Другою складовою конкурентної переваги за виробленою продукцією компанії належить інсуліну, який є конкурентоспроможним серед аналогів європейських виробників за ціновим критерієм та інноваційною технологією виробництва американської фармкомпанії Eli Lilly, яка використовується підприємством «Фармак» у виробничому процесі.

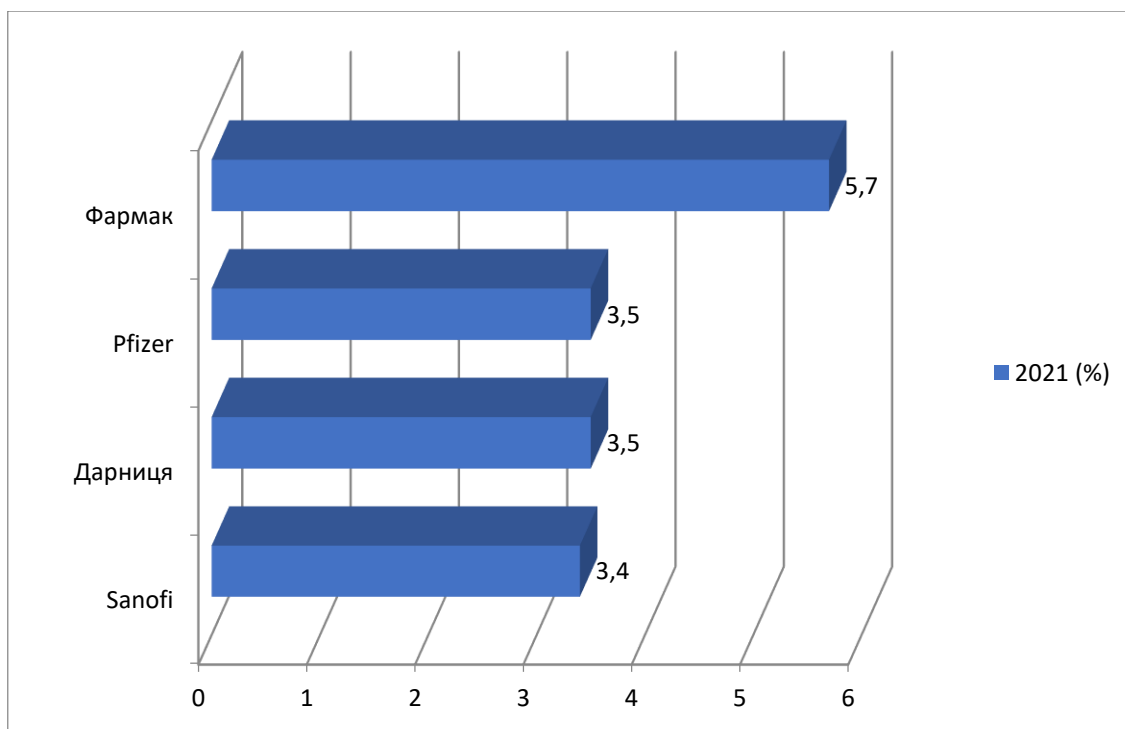


Рисунок 2.11 – Частка продажів ПАТ «Фармак» на ринку в 2021 р.
Джерело: складено автором

Потужна дослідна лабораторія компанії та її винаходи також дозволили відмовитись від закупівлі діючої речовини інтерферон за кордоном, оскільки почали самостійно виробляти.

На фармацевтичному ринку України свою продукцію виробляють наступні найбільші основні вітчизняні фармацевтичні компанії такі, як:

- ПАТ «Фармак»,
- «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»,
- Корпорація «Артеріум» («Київмедпрепарат», «Галичфарм»),
- Корпорація «Стірол»,
- «Дарниця»,
- «Здоров'я»,
- «Лекхім» тощо.

Понад 50% медичної продукції, яка виробляється в країні, належить п'яти основним компаніям-виробникам.

Аналіз конкурентних позицій за критерієм розподілу ринкових часток з виробництва продукції продемонстровано на Рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Показники розподілу вітчизняного фармацевтичного ринку між основними гравцями у 2019 р.

Джерело: [34]

ПАТ «Фармак» за цим критерієм також є лідером із часткою на ринку 18%. Наступну позицію утримую фармацевтичній компанії *Артеріум* із 10% на ринку, третє місце належить компанії ПрАТ «Дарниця»- 9% ринкової частки.

Характеристика за критерієм обсягу продажу упаковок препаратів виявила лідерську позицію компанії ПрАТ «Дарниця».

За критерієм використання стандартів якості (*GMP*, *ISO 9001*), дистрибуції (*GDP*), екологічного менеджменту (*ISO 14001*), енерго менеджменту (*ISO 50001*), охорони здоров'я та безпеки праці персоналу (*OHSAS 18001*), а також соціальної відповідальності (*SA 8000*) лідером серед фармацевтичних компаній України є ПАТ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

Критерій диференціації за формами лікарських засобів виділяє лідирування компанії ПрАТ «Віола». За обсягами продажу визначених конкретних груп товарів таких, як супозиторії, ферменти і препарати першість належить ПАТ «Лекхім».

Якісним методологічним інструментом, який оцінює вплив факторів макросередовища є SLEPT-аналіз -Соціальні (S); Правові (L); Економічні (E); Політичні (P); Технологічні (T). На Рис. 2.13 відображено результати цього аналізу, які виявили найбільш високий рівень адаптованості у компанії ПАТ «Фармак».

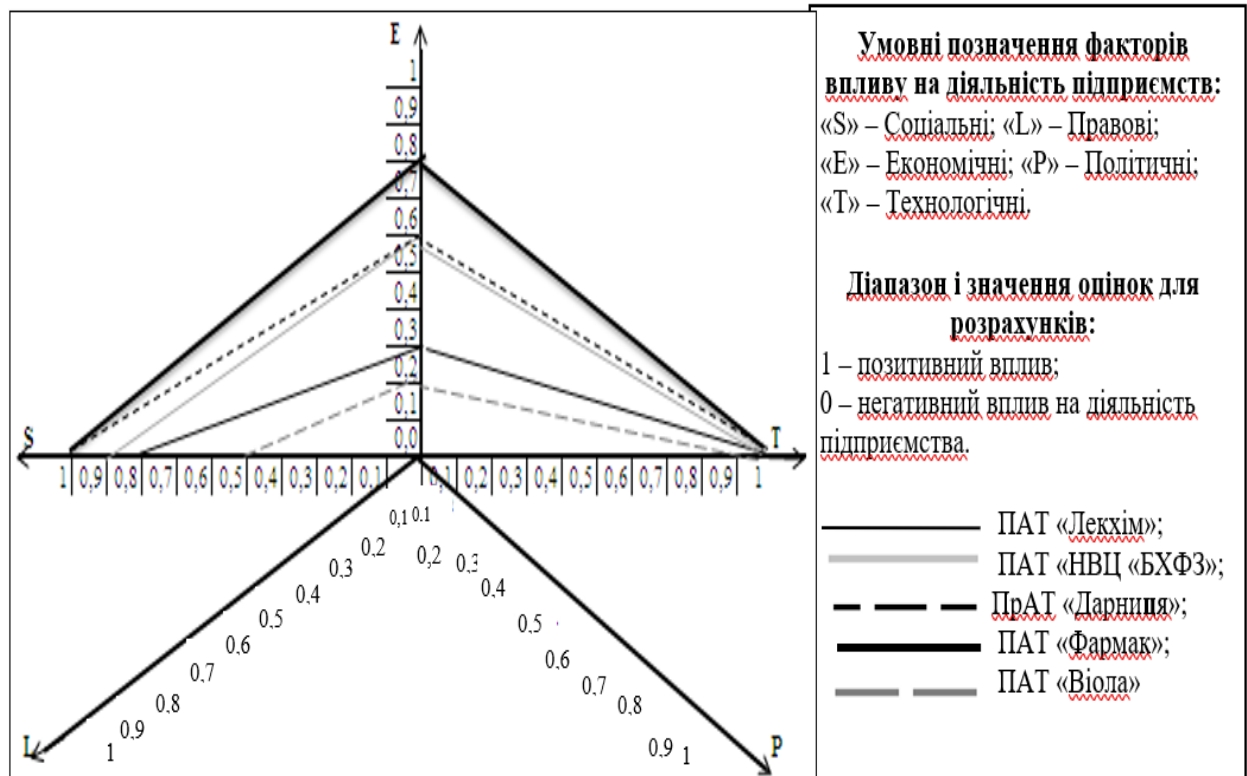


Рисунок 2.13 – Результати SLEPT-аналізу діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств

Джерело: формалізовано автором

Наступним елементом повноцінного аналізу конкурентної диспозиції підприємства є SWOT –аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ведення бізнесу компанії та оцінити її подальші можливості та загрози на ринку, що відображено в матриці в табл.2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT –аналіз діяльності ПАТ «Фармак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Великий асортимент фармацевтичної продукції • Наявність оригінальних ЛЗ • Наявність власної наукової R&D та освітньої бази • Довгострокові контракти з постачальниками • Місткий внутрішній ринок • Розповсюдженість на зовнішньому ринку • Потужна база кваліфікованих кадрів • Новітнє високотехнологічне обладнання • Наявність власної аптечної мережі • Велика кількість постійних клієнтів • Автоматизація складських операцій • Державна підтримка «Доступні ліки» (реімбурсація)	• Певна залежність від імпортової сировини (складнощі поставок в зв'язку з війною) • Територіальна розпорошеність • Розташування складських площ за межами м. Києва (витрати на транспортування) • Певна інерційність процесів через величину підприємства • Необхідність великих складських площ • Складність розширення компанії за основною площадкою • Необхідність постійних дороговартісних модернізацій і інновацій • Складність підбору і довготривалість навчання персоналу • Велика зарегульованість виробництва ЛЗ • Певна сезонність для деяких ЛЗ • Відсутність можливості повноцінної віддаленої роботи

Продовження таблиці 2.2.

Можливості	Загрози
• Посилення R&D в розробці інноваційних видів ЛЗ • Розширення асортименту ЛЗ • Подальша автоматизація процесів • Удосконалення систем управління і взаємовідносин з покупцями, розвиток ІТ • Захист ЛПІ від фальсифікацій (2D-кодування) • Тендери на закупівлю ЛЗ за рахунок бюджетних коштів • Розширення аптечної мережі • Розвиток тренінгових умов (в т.ч. віддалено) • Підвищення ефективності обслуговування клієнтів • Участь у соціально-значущих проектах	• Несвоєчасність виплат деяких аптек • Жорсткість державного регулювання цін переліку ЛЗ • Мінімізація аптеками товарних запасів • Різке подорожчання імпортової сировини • Висока конкуренція з боку країн СНД та інших країн світу • Орієнтація деяких країн на внутрішнє виробництво ЛЗ • Великий об'єм обсягів імпорту фармацевтичних інгредієнтів. • Досить велика конкуренція в галузі • Можливість фальсифікацій

Джерело: власні розробки автора

В умовах відкритої економіки. важливим критерієм, який формує конкурентоспроможність підприємства є його зовнішньо-економічна діяльність.

Українські фармацевтичні підприємства стабільно широко представлені на закордонних ринках, з поставкою фармацевтичної продукції у країни СНД - Узбекистан, Казахстан, Білорусь, Азербайджан. Більша частина експортних поставок великих фармпідприємств належить саме ринкам країн-СНД.

Пояснюється це більш жорсткими вимогами європейських країн та системою контролю якості медичної продукції, наявністю відповідних GMP сертифікатів. За цим показником найбільшими експортерами фармпродукції є наступні компанії - ПАТ «Фармак», Корпорація «Артеріум», Корпорація «Здоров'я», ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», Фармацевтична компанія «Дарниця» та інші виробники фармацевтичної продукції.

Таким чином, проведений аналіз конкурентних сил фармацевтичної компанії ПАТ «Фармак» дозволив виявити високий рівень конкурентоспроможності компаній, що проявляється в лідерських позиціях за рядом критеріїв таких, як частки на ринку, рівнем продаж, адаптивністю до ринкових змін, експортом продукції на закордонних фармацевтичних ринках.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «ФАРМАК»

3.1. Альтернативні напрями стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Фармак»

Удосконалення процесу управління стратегічним розвитком підприємства передбачає формування та вибір найбільш ефективних стратегій, які б дозволили компанії бути успішною на ринку. В попередньому розділі роботи було визначено, що підприємство ПАТ «Фармак» по багатьом критеріям має лідерські позиції. В умовах кризових збурень в економіці країни важливим є врахування цих конкурентних переваг, які забезпечують лідерство на ринку.

Одним із важливих критеріїв конкурентних переваг компанії було виявлено його стійку позицію та швидку динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Так, протягом багатьох років продукція компанії представлена на світових ринках., зокрема, «Фармак» продає лікарські засоби в країнах ЄС, Великобританії, країнах Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. І навіть під час глобальної пандемії в 2021 році компанія вийшла на ринок В'єтнаму та Об'єднаних Арабських Еміратів і почала розширювати свою продуктову лінійку в цих країнах.

Слід зазначити, що процес виходу на нові ринки передбачає узгодженість із правовим полем країн, які імпортують фармакологічну продукцію. Для прикладу, на ринку країн Східної Азії достатньо складні умови входу, щоб зареєструвати лікарські засоби потрібно витратити багато часу і навіть років. Процедура виходу на ринки нових країн з новим лікарським препаратом інколи сягає 5 років. Незважаючи на це, компанія постійно збільшує свою присутність на закордонних ринках.

Враховуючи накопичений досвід роботи на закордонних ринках та наявний високий технологічний потенціал ПАТ «Фармак» можна запропонувати розробити стратегію розвитку за двома сценаріями, які будуть стосуватися зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Перша альтернативна стратегія – це експортна стратегія виходу на нові європейські ринки шляхом будівництва промислового майданчику з мультифункціональним лабораторним комплексом з R&D-центром в Барселоні (Іспанія).

Успішно реалізована експортна політика на європейських ринках, знаність компанії на них дозволила закласти фундаментальну базу для започаткування такого стратегічного напрямку. Ще в 2021 році компанія розглядала можливість такої стратегії, а початок воєнних дій 2022 р став каталізатором пришвидшення цих процесів.

Дана стратегія спрямована на проведення трансформаційних змін компанії в бік перетворення її в міжнародну компанію. Це можливо здійснити, враховуючи діяльність сучасної науково-дослідної лабораторії, яка є структурним підрозділом ПАТ «Фармак» та проводить сучасні R&D-дослідження спільно із іноземними компаніями. Тому будівництво власного виробництва лікарських засобів в Європі є прийнятним і перспективним для компанії. Передбачається, що на створюваних виробничих потужностях в Барселоні компанія вироблятиме ряд медичних препаратів, на виробництві яких спеціалізується в Україні і має власний досвід. Це – різні суспензії у флаконах, шприцах, а також стерильні розчинні лікарські засоби.

Другий альтернативний сценарій стратегічного розвитку ПАТ «Фармак» також буде пов'язаний із виходом на міжнародні ринки з новим товаром. Тобто розширення, зростання за рахунок просування нових медичних препаратів на іноземні ринки.

Отже, друга альтернативна стратегія це диверсифікація бізнес-портфелю шляхом виводу нових препаратів на європейський ринок. Планується розширити товарний портфель 7 лікарськими засобами, які потребують

походження реєстрації. Наразі у ЄС зареєстровано 37 лікарських засобів. Враховуючи загальний вектор руху української економіки до європейської інтеграції та наявний досвід роботи на європейських ринках, які є вкрай важливим для національного виробника, можна запропонувати розширення продуктового портфелю в країнах-ЄС, де вже представлена продукція Фармак – до Литви, Великої Британії, Франції та Німеччини.. Це дозволить суттєво наростити обсяги продажів лікарських засобів.

Цей напрям корелюється із стратегічною метою компанії, якою є — розширення частки експорту до 40%. Сьогодні компанія «Фармак» є постачальником за кордон майже чверті від виробленої продукції. Свою увагу компанія звертає на збільшення експорту у високорозвинені країни з добре врегульованими ринками.

Також ця стратегію узгоджується із загальною стратегією розвитку всієї фармацевтичної галузі України. Наразі статистика демонструє частку фармацевтичної галузі України у національному ВВП на рівні 1%, що є недостатньо високою і може зростати.

Поглиблення євроінтеграції фармацевтичної сфери є складним процесом, що означає інші масштаби ціннісно-орієнтованого бізнесу, налагодження операційних процесів потребує вирішення проблем із логістикою, фінансового та ресурсного забезпечення. Окрім того, потребує підтвердження біоеквівалентності генеричних продуктів, які знаходяться в портфелі українських фармацевтичних компаній. Така умова виходу українських компаній на ринок ЄС є обов'язковою. Слід відмітити, що дана процедура є достатньо дороговартісною, наприклад, вартість одного такого дослідження біоеквівалентності в Україні сягає розмірів біля 170–200 тис. євро.

Вибір цього напрямку стратегічного розвитку компанії пояснюється наявністю у нею європейських сертифікатів.

За експерними оцінками фармацевтичний ринок може конкурувати із закордонними європейськими виробниками в сегменті препаратів-генериків.

Реалізація в цьому сегменті українських фармовиробників перевищує імпорتنі ліки. Це характеризує стійкість українського фармацевтичного ринку.

ПАТ «Фармак» давно почала працювати на реалізацією стратегії виходу на іноземні ринки і має міжнародні Сертифікацію, відповідає вимогам Європейської стандартизації. Основні етапи проходження сертифікації відображено на Рис.3.1.



Рисунок 3.1 - Основні етапи проходження сертифікації ПАТ «Фармак»

Джерело: складено автором за матеріалами Фармак

Як видно із Рис. європейську сертифікацію отримували поступово виробничі потужності, далі дослідницька база та лабораторно-технічний комплекс компанії. Виробничі процеси компанії постійно вдосконалюються за вимогами світових стандартів ISO та GMP та узгоджуються із чинним регуляторним законодавством. Підприємство щорічно проходить більше 15 міжнародних перевірок та інспекцій. В 2021 році ПАТ «Фармак» отримав підтвердження сертифікату відповідності GMP Євразійського економічного союзу. Все це спрямовано на підвищення контролю якості та умов виробництва продукції.

Сертифікація підприємства дозволила йому вийти на міжнародні фармацевтичні ринки. Так в 2022 році компанія поставила 240 різних видів медичної продукції до більш ніж 30 країн світу. Експортна частка продаж у загальному обсягу складає 28. Були періоди під час ковіду, коли вона зменшувалась до 15%. Але це пояснювалось загальними кризовими явищами на ринку, порушеннями логістичних ланцюгів поставок медичної продукції.

На європейському фармацевтичному ринку зареєстровано 37 лікарських засобів компанії. Сім препаратів очікують реєстрації. Поряд із сертифікацією європейською, підприємство почало готуватись до проходження інспекції FDA, з метою виходу на фармацевтичний ринок США.

Таким чином, сьогодні можна стверджувати, що ПАТ «Фармак» має всі передумови і готовий запроваджувати стратегію розвитку з акцентом виходу на міжнародні ринки. Компанія фокусуватиме свою увагу на ринках країн Європейського Союзу, США, Азії, Латинської та Північної Америки.

3.2. Фінансово-економічне забезпечення удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства ПАТ «Фармак»

Для вибору обґрунтованих в попередньому розділі альтернативних напрямів стратегічного розвитку компанії ПАТ «Фармак» скористаємось аналізом фінансово-економічних показників діяльності компанії.

Проведемо аналіз співвідношення темпів зростання активів та чистого прибутку, спираючись на умови «Золотого правила економіки», що представлено на Рис.3.2.

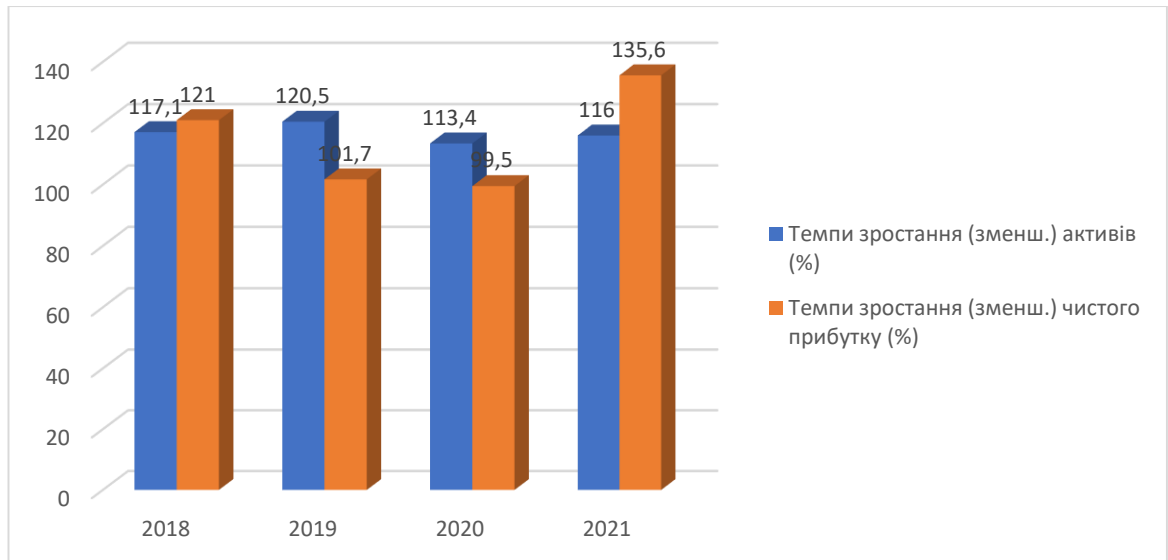


Рисунок 3.2 – Динаміка змін активів та чистого прибутку ПАТ «Фармак» у 2018 – 2021 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПАТ «Фармак»

Представлений аналіз демонструє перевищення темпів зростання чистого прибутку над активами компанії в 2018 та 2021 році. Так, в 2018 темпи зростання чистого прибутку склали 121% порівняно із темпами зростання активів у розмірі 117,1%. У 2021 році ця ситуація відновилась після 2019 та 2020 років, коли прослідковувався зворотній зв'язок. Перевищення темпів зростання зросло на 19,6 процентних пункти. Ця ситуація є позитивною і відповідає умовам «Золотого правила економіки».

Загалом за останні роки спостерігається динаміка зростання чистого прибутку компанії, що є позитивною ознакою і базовою передумовою вкладання інвестицій у стратегічний розвиток компанії.

Аналіз структури формування доходів та поточних витрат ПАТ «Фармак» у 2017 – 2021 рр. дозволяє зробити висновок, що у загальному обсягу доходів підприємства основна частина доходів формується за рахунок продажу продукції (Табл.3.1). Ця тенденція є стійкою і характеризує динаміку зростання. Слід відмітити, що протягом останніх років найбільше у структурі витрат компанії зростала заробітна плата.

Компанія постійно інвестує отриманий чистий прибуток. Так, за результатами 2021 року вона увійшла у рейтинг «ТОП-25 найважливіших інвестиційних проектів». Інвестиції вкладаються як, в розвиток національного виробництва, так і за кордон. Зокрема, в 2021 році підприємство вже запустило побудований високотехнологічний цех, який дозволяє випускати стерильні лікарські засоби. Вартість інвестиції у цей проєкт склали 50 млн. євро. Побудоване виробництво відповідає найвищим європейським стандартам та усім регуляторним вимогам FDA -управління з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів та медикаментів США.

Тенденція щодо зміни прибутку від операційної діяльності протягом 2016 до 2019 року спостерігається спадною. В 2020 2021рр статистичні дані також підтверджують цю динаміку. Це зумовлює зниження показників рентабельності у 2019 р. порівняно з 2017 р. та 2018р. (рис. 3.3).

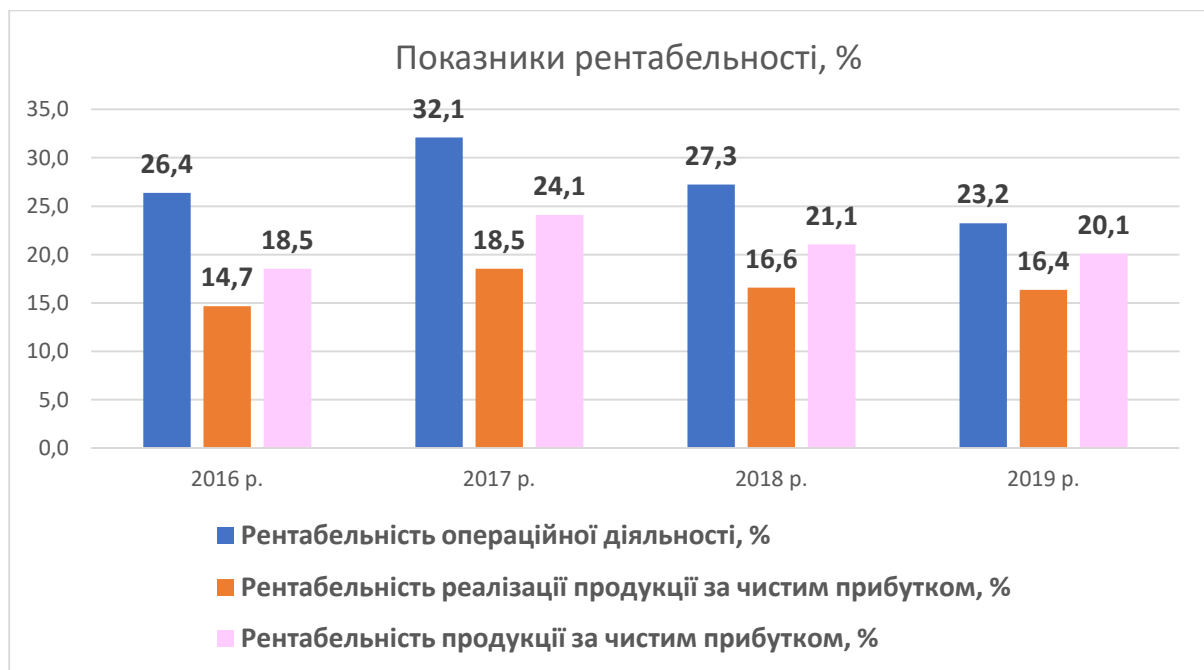


Рисунок 3.3 – Динаміка рентабельності ПАТ «Фармак» у 2016 – 2019 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПАТ «Фармак»

Таблиця 3.1 – Показники формування чистого прибутку ПАТ «Фармак» у 2016 – 2019 рр.

Показники	Значення, тис.грн				Абсолютні зміни до поп. року, тис.грн			Темпи приросту (зменш.), % до поп. року		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4612715	5583124	6346224	6400843	970409	763100	54619	21,0	13,7	0,9
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2066853	2387764	2802614	2772473	320911	414850	-30141	15,5	17,4	-1,1
3. Валовий:										
прибуток	2545862	3195360	3543610	3628370	649498	348250	84760	25,5	10,9	2,4
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-	--	-
4. Інші операційні доходи	28450	25581	10506	22301	-2869	-15075	11795	-10,1	-58,9	112,3
5. Адміністративні витрати	448023	511489	638008	710764	63466	126519	72756	14,2	24,7	11,4
6. Витрати на збут	949501	1063197	1241195	1324383	113696	177998	83188	12,0	16,7	6,7
7. Інші операційні витрати	215083	265913	313576	404120	50830	47663	90544	23,6	17,9	28,9
8. Фінансовий результат від операційної діяльності:										
прибуток	961705	1380342	1361337	1211404	418637	-19005	-149933	43,5	-1,4	-11,0
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Фінансові доходи	1472	4488	3680	77242	3016	-808	73562	204,9	-18,0	1999,0
10. Фінансові витрати	137894	110605	76101	44395	-27289	-34504	-31706	-19,8	-31,2	-41,7
11. Фінансовий результат до оподаткування:										
прибуток	827452	1276589	1296353	1253843	449137	19764	-42510	54,3	1,5	-3,3
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Витрати (дохід) з податку на прибуток	151069	241372	243993	206239	90303	2621	-37754	59,8	1,1	-15,5
13. Чистий фінансовий результат:										
прибуток	676383	1035217	1052360	1047604	358834	17143	-4756	53,1	1,7	-0,5
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	--

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПАТ «Фармак»

Аналіз показника операційної рентабельності відображає динаміку падіння з 2017 по 2019 рік з 32,1% до 23,2%. Аналогічна динаміка прослідковується і за показником рентабельності продукції, який знизився з 24,1% до 20,1%. Як було відмічено раніше серед витрат компанії зростає частка на оплату праці співробітників.

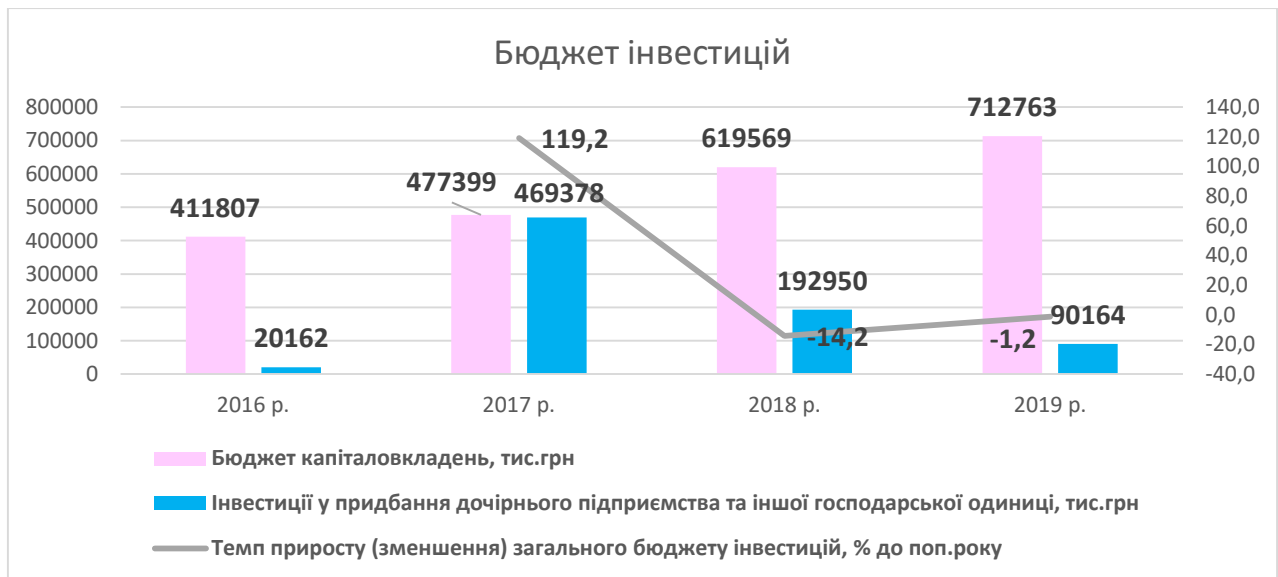
Проведемо оцінку фінансової рентабельності (Таблиця 3.2) за показниками факторів, які впливають на неї. Серед найбільш вагомих є показник

Рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком, продуктивність функціонування активів. Як видно із таблиці 2.3 за останні роки ці показники дещо погіршились.

Таблиця 3.2 – Показники факторів впливу на зміни фінансової рентабельності ПАТ «Фармак» у 2017 – 2020 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Чиста рентабельність власного капіталу, %	24,3	27,5	23,0	18,9
Фактори впливу%				
2. Рентабельність реалізації продукції/послуг за чистим прибутком, %	14,66	18,54	16,58	16,37
3. Продуктивність функціонування активів, грн/грн	1,08	1,11	1,05	0,93
4. Коефіцієнт структури капіталу	0,53	0,33	0,32	0,24
Абсолютна зміна фінансової рентабельності за рахунок змін:				
5. Рентабельності реалізації продукції/послуг за чистим прибутком, %		6,41	-2,90	-0,30
6. Продуктивності функціонування активів, грн/грн		1,02	-1,40	-2,51
7. Коефіцієнту структури капіталу		-4,22	-0,18	-1,27

Оцінка інвестиційного бюджету компанії демонструє зростання величини інвестицій в 1,86 рази. (Рис 3.4)



**Рисунок 3.4 – Динаміка інвестиційного бюджету ПАТ «Фармак»
у 2016 – 2019 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності компанії [47]

Основними фінансовими джерелами інвестування є отриманий чистий прибуток, нерозподілений прибуток та додаткові фінансові ресурси, такі, як отриманий чистий прибуток від фінансової діяльності на фондовому ринку. ПАТ «Фармак» є акціонерною компанією.

Аналіз цих показників в 2021 році порівняно із 2020 роком демонструє стійку тенденцію до зростання, що відображено на Рис. 3.5

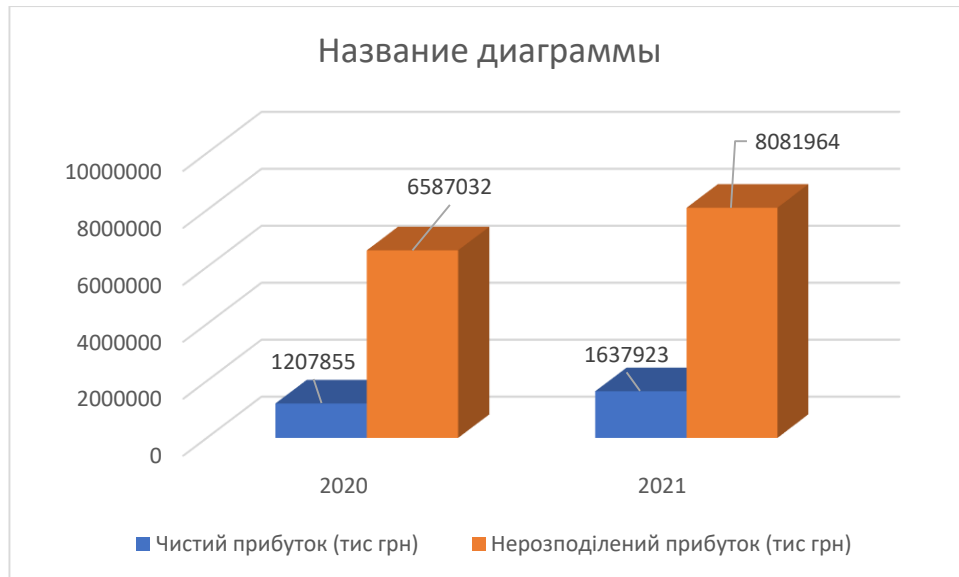


Рисунок 3.5 – Динаміка зміни чистого і нерозподіленого прибутку ПАТ «Фармак» в 2020 – 2021 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами фінансової звітності ПАТ «Фармак» [47]

Аналіз фінансових даних компанії свідчить, що чистий прибуток в 2021 порівняно із 2020 роком зріс на 430 млн грн, що є позитивною ознакою відновлення фінансової результативності діяльності компанії. Показник нерозподіленого прибутку, як джерела майбутніх інвестицій також характеризується позитивною динамікою зростання на 1,494 млрд грн. із 6587032 тис грн до 8081964 тис грн.

Збільшився також чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію із 166,07 грн. до 225,20 грн. (Рис. 3.6). Середньорічна кількість акцій у 2021 році не змінилась і склала 7 273 200 шт.

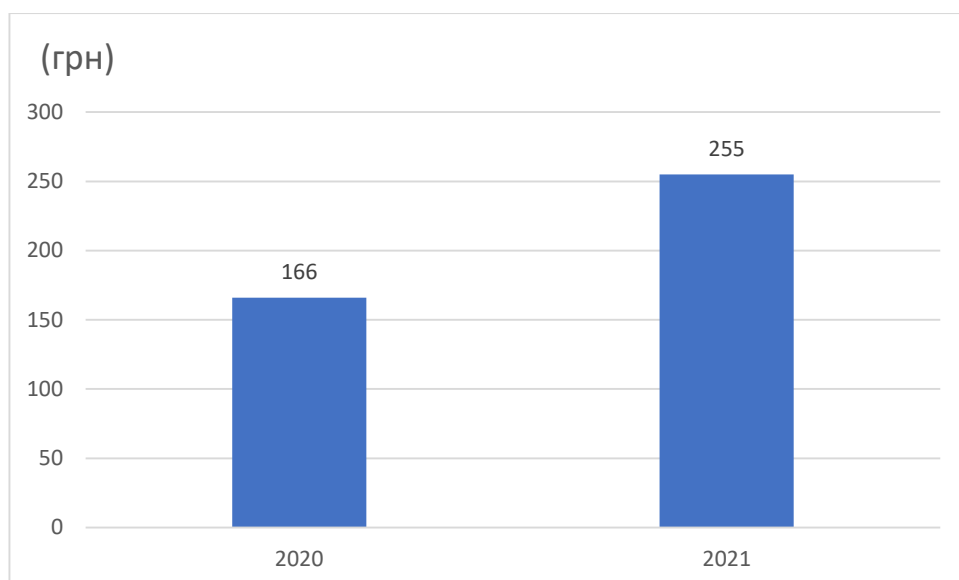


Рисунок 3.6 – Зміна чистого прибутку на одну просту акцію ПАТ «Фармак» у 2020-2021 рр

Джерело: побудовано автором за матеріалами фінансової звітності ПАТ «Фармак» [47]

Отже, можна зробити узагальнюючий висновок, що компанія має в достатній кількості фінансових ресурсів для реалізації напрямів свого стратегічного розвитку.

Розрахунок фінансових показників альтернативних варіантів розвитку компанії засвідчив, що інвестиційні потреби в 20 млн євро за першою альтернативою приведуть до отримання 160 млн євро дисконтованих грошових потоків з терміном окупності 4,6 роки. За другою альтернативою розрахунок дисконтованого грошового потоку склав 12 млн євро, проте із швидшим терміном окупності в 2,5 роки.

Таким чином, не зважаючи на те, що дисконтовані грошові потоки в обох варіантах розвитку є позитивними, швидше окупиться другий альтернативний варіант, який ми обираємо для стратегічного розвитку компанії ПАТ «Фармак».

3.3. Детермінанти корпоративної соціальної відповідальності стратегічного розвитку ПАТ «Фармак»

Сучасні підходи до розвитку бізнесу базуються на концептуальних основах взаємодії бізнесу із суспільством. Бізнес і суспільство є невіддільними і доповнюють і розкривають можливості один одного.

Корпоративна соціальна відповідальність є одним із сильних стратегічних напрямів розвитку компанії в сучасних умовах. Компанія «Фармак» долучилася і використовує кращі практики соціальної відповідальності, які спрямовані на забезпечення глобальних цілей сталого розвитку.

В 2016 році «Фармак» почав співпрацювати із Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». В Україні цей центр є найбільшим серед спільноти експертів соціально відповідальних підприємств.

В 2019 році компанія долучилась до реалізації 10 цілей сталого розвитку, закріплених Глобальним договором ООН [50]. Пріоритетні цілі компанії, які постійно впроваджуються в корпоративну культуру і реалізуються в бізнес-процесах компанії зображено на Рис.3.7.

Досягнення цих цілей дозволяє компанії тримати високий рівень соціальної відповідальності і бути лідером серед національних підприємств. Компанію «Фармак» неодноразово отримувала нагороди в різних номінаціях. Так, в 2019 році вона здобула нагороду «Business Hero» за впровадження у практичну свою діяльність різних проєктів із соціальної відповідальності [46].

Серед основних напрямів сталого розвитку, які характеризують високу корпоративну соціальну відповідальність виділяються соціальний та екологічний. Саме за реалізацію цих напрямів різними проєктами соціально-економічна діяльність компанії дозволяє їй формувати контури циркулярної економіки. На підтвердження цього наведемо деякі факти. В 2021 році компанія зібрала 185 кг відпрацьованих батарейок та відправила їх на переробку, 8176 кг

макулатури було відправлено в подальшу переробку, зменшено споживання природного газу на 9,28%, електроенергії – на 15,56%, води – на 27,91%.



Рисунок 3.7 - Пріоритетні цілі сталого розвитку компанії «Фармак»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15]

Під час війни, не зважаючи на загрози ракетних ударів, продовжували працювати два заводи компанії, які виробляли необхідні для населення та Збройних сил України ліки.

Важливим напрямом стратегії розвитку компанії є вдосконалення Системи управління безпекою та гігієною праці, яка базується на запроваджених компанією двох міжнародних стандартів ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці» та системи енергетичного менеджменту, згідно стандарту ISO 50001 «Сертифікація систем енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання».

Благодійна допомога є важливим соціальним напрямом для компанії. Протягом останніх років компанія «Фармак» та Благодійний фонд Родини

Жебрівських продовжували постійно надавати благодійну допомогу та підтримувати реалізацію соціальних проєктів. Так, загальний обсяг благодійної допомоги в 2021 році склав 270 млн грн. В умовах воєнного стану посилився волонтерський рух, організований працівниками компанії.

Лідерські позиції компанії та її бренд на фармацевтичному ринку дають їй можливість позиціонувати себе на ринку також і завдяки реалізації проєктів із сталого розвитку та забезпечення соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу.

Вищезначені напрямку соціальної відповідальності реалізуються за допомогою різнопланових проєктів, що формує загальну систему цінностей компанії. ПАТ «Фармак» долучився до діяльності Центру розвитку КСВ в Україні. Бюджет витрат на реалізацію таких проєктів постійно зростає [15].

Діяльність «Фармак» базується на принципах ведення прозорого бізнесу. Це означає, що компанія працює в правовому полі, на засадах недопущення проявів корупції або хабарництва. Показовим досвідом для інших підприємств може слугувати Антикорупційна програма, яка успішно запроваджена в стратегії розвитку підприємства.

Узагальнюючі результати розгляду соціальної відповідальності компанії продемонструємо за допомогою матриці SWOT-аналізу (Рис.3.8). дозволяють говорити про те, що реальними можливостями для розвитку цього напрямку є фокусування на регіональних проєктах та посилення взаємодії із місцевою владою та місцевим співтовариством.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність проектів, що мають соціальне спрямування, зокрема проведення роз'яснювальних, консультаційних робіт щодо особливостей споживання фармацевтичних засобів та ліків для населення, підвищення кваліфікації працівників тощо. Значні можливості підприємства, виходячи з його обсягу та ролі у регіоні, наприклад, партнерство з громадськими організаціями, ЗМІ. Мережевий характер збуту фармацевтичних засобів та ліків підприємства надає можливість об'єднання у реалізації соціально відповідальної діяльності, обмін досвідом. Постійний характер реалізації та оприлюднення соціальних проектів. Інтеграція політики соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства.	Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства. Незначний рівень співпраці у напрямку соціальної відповідальності з аналогічними підприємствами країни.
Можливості	Загрози
Усвідомлення двоїстого характеру соціальної відповідальності, суть якого у взаємовигідному співробітництві залучених сторін. Створення нових та покращення існуючих взаємовідносин із організаціями регіону (бізнес організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо). Посилення взаємодії з місцевим співтовариством і місцевою владою	Відсутність планування та оцінки реалізації соціальних проектів та їх впливу призводить до формування хибного уявлення щодо реалізації зазначених проектів. Фінансування соціальних проектів за рахунок підприємства може мати негативний вплив на рівень прибутковості підприємства.

Рисунок 3.8 – SWOT-аналіз соціальної відповідальності ПАТ «Фармак»

Джерело: складено та розроблено автором

Представлені сильні та слабкі сторони КСВ компанії відображають можливість фокусування своєї діяльності на регіональних проектах, реалізацію у взаємодії із органами місцевого самоврядування та об'єднаними територіальними громадами.

Отже, компанія «Фармак» має свою власну стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка робить внесок у реалізацію глобальних цілей сталого розвитку. Це підтверджується лідерськими позиціями компанії на фармацевтичному ринку України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегічного розвитку компанії ПАТ «Фармак» дозволило охарактеризувати теоретико-методичні основи формування стратегій розвитку підприємств, оцінити сучасний стан розвитку господарсько-економічної та фінансової діяльності та запропонувати альтернативні шляхи подальшого зростання компанії на фармацевтичному ринку. Узагальнюючі висновки можуть бути представлені за наступними позиціями.

1. Розгляд визначень категорії стратегія базувався на характеристиці багатосторонності цього поняття різними авторами. Узагальнюючи це поняття можна визначити, що стратегічний розвиток підприємства розглядається як комплексний процес з різних етапів аналізу, проведення оцінки, діагностування господарсько-економічної діяльності, стратегічного планування, проведення координації, наявності мети, візії та місії розвитку, наявності управління в часі та реалізації розроблених заходів.
2. Визначено складові стратегії розвитку підприємства, до яких відноситься: довго строковість, цілеспрямованість, зв'язок з ресурсами, альтернативний вибір, інтегрованість та адаптивність. Охарактеризовані підходи до категорії «Розвиток підприємства» були розглянуті з точки зору проведення процесу змін, зміни цілей, нового позиціонування на ринку, нової траєкторії функціонування, нової дисипативної структури.
3. Знайшло відображення в теоретичній частині визначення категорії стратегічного розвитку відносно умов функціонування підприємства, а саме в кризових умовах. Визначено, що підприємства, які стикаються із такими зовнішніми несприятливими факторами звертаються до методів та інструментів антикризового управління.
4. Антикризове управління характеризує можливість розвитку підприємства в умовах постійних трансформаційних змін і потребує спеціального, постійного та організованого управління, спрямованого на

виявлення ознак наявності кризи та використанні інструментів протидії їм для подолання негативних проявів та продовження розвитку і унеможливлення банкрутства підприємства.

5. Кожна підприємство, спираючись на власний стан розвитку, обирає стратегії антикризового управління, залежно від причин, глибини кризи та можливих інструментів антикризового менеджменту на підприємстві. Для подолання кризових стану підприємство має широкий арсенал методологічного інструментарію, який дозволяє точно та повно продіагностувати діяльність підприємства, оцінити його позицію на ринку, виявити слабкі та сильні сторони. Основними інструментами такого аналізу є SWOT аналіз, PEST аналіз, матриці п'яти сил Портера, матриця конфронтації та ряд інших інструментів.
6. Дослідження середовища, в якому працює підприємство потребує проведення аналізу стану розвитку вітчизняного та міжнародних ринків. В роботі виявлено, що вітчизняний фармацевтичний ринок за останні роки почав відновлюватись після кризових потрясінь, викликаних світовою пандемією COVID-19 та початком воєнних дій на території України. Проте, не дивлячись на позитивну динаміку та пожвавлення тенденцій розвитку фармацевтичного ринку України, фармацевтичним компаніям, які працюють на цьому ринку слід переглянути та скоригувати свої стратегії розвитку відповідно до нових факторів та змін зовнішнього середовища.
7. Проведений аналіз структури вітчизняного ринку фармацевтичної продукції виявив високу частку присутності на ньому іноземних компаній. При цьому прослідковується тенденція до продажу фармацевтичної продукції в менших розмірах, але за вищою ціною. Тому, вітчизняним виробникам фармацевтичної продукції важко конкурувати із глобальними компаніями-лідерами і необхідно закладати основи посилення власної конкурентоспроможності та посилення своїх стратегій розвитку. Так, результатом оцінки Всесвітньої організації

охорони здоров'я (ВООЗ) є констатація фактів, що на внутрішньому ринку лише 30% представлено продукції українських фармацевтичних виробників. Решта лєвова часта у розмірі 70 % належить іноземному виробникові. Такий продуктовий портфель бізнесу фармацевтичної продукції також потребує суттєвих змін.

8. Діагностування діяльності ПАТ «Фармак» виявило наступне. Компанія є лідером на вітчизняному фармацевтичному ринку України більше 12 років. Високі показники результативності діяльності забезпечувались наявністю висококваліфікованого персоналу, чисельність якого в 2021 році склала 2838 працівників. Динаміка середньої заробітної плати за рік є постійно зростаючою, в 2021 році темпи росту складали 24,7%.
9. Компанія активно розвиває свою зовнішньоекономічну діяльність, експорт фармацевтичної продукції охоплює 50 світових економік. Широкий бізнес-портфель компанії представлений більше ніж 400 ліками. Показовим є інвестування 90% прибутку у власний розвиток виробництва та науково-дослідні роботи.
10. ПАТ «Фармак» має розроблену місію, візію та сформовані цілі розвитку. Місія компанії полягає у можливості зробити доступним лікування для населення країни, забезпечити їх сучасними ефективними лікарськими засобами, що допоможе людині бути здоровою та щасливою. Бачить (візія) себе компанія на ринку міжнародному як успішною міжнародною фармацевтичною компанією, а на вітчизняному ринку як лідер фармацевтичної галузі в Україні.
11. До основних окреслених цілей компанії є розширення бізнесу на міжнародних ринках із нарощенням частки експорту до 40%. Фокусування у стратегії виходу на міжнародні ринки підприємство надає європейським ринкам, на яких споживачі вже обізнані із продукцією компанії.
12. ПАТ «Фармак» є флагманом та інноваційним лідером на українському ринку фармацевтичної індустрії. Одночасно він є

найбільшим експортером лікарських засобів, розміри експорту якого постійно зростають. Фармацевтична продукція компанії представлена вже на багатьох світових ринках таких, як Західної та Східної Європи, США. В 2021 році АТ «Фармак» вийшов на ринок Об'єднаних Арабських Емірат та В'єтнаму, відкривши два міжнародні офіси. Фармацевтична продукція компанії продається в наступних країнах: Ізраїль, Грузія, Швеція, Швейцарія, Бразилія, Мексика, Австралія, Німеччина, Литва, Велика Британія, Сінгапур, Франція та інших.

13. Спираючись на проведений комплексний аналіз господарсько-економічної діяльності компанії «Фармак» в роботі було запропоновано два альтернативні шляхи його подальшого стратегічного розвитку.

Перша альтернативна стратегія - експортна стратегія виходу на нові європейські ринки шляхом будівництва промислового майданчику з мультифункціональним лабораторним комплексом з R&D-центром в Барселоні (Іспанія). **Друга альтернативна стратегія** диверсифікації бізнес-портфелю шляхом виводу нових препаратів на європейський ринок. Планується розширити товарний портфель 7 лікарськими засобами, які потребують походження реєстрації. Наразі у ЄС зареєстровано 37 лікарських засобів. Розширення товарного портфелю планується здійснювати в країна-ЄС, де вже представлена продукція Фармак. Це - Литва, Велика Британія, Франція, Німеччина. Це дозволить суттєво наростити обсяги продажів лікарських засобів.

14. Порівняльний аналіз планування стратегій розвитку за двома альтернативними сценаріями довів перевагу другого варіанту, який дозволить швидше отримати чистий прибуток з терміном окупності в 2,5 роки. Розрахунок дисконтованих грошових потоків в обох варіантах є позитивним 160 та 12 млн. євро. Перший альтернативний варіантом стратегічного розвитку також є прибутковим, але більше в довгостроковій перспективі. Отже, було рекомендовано обирати другий варіант стратегічного розвитку компанії «Фармак».

15. В своїй діяльності ПАТ «Фармак» керується принципами корпоративної соціальної відповідальності, яка в сучасних умовах реалізуються згідно глобальних цілей сталого розвитку. Компанія реалізує наступні цілі сталого розвитку:

- 3 – міцне здоров'я і благополуччя;
- 4 – якісна освіта;
- 6 – чиста вода та належні санітарні умови;
- 7 – доступна та чиста енергія;
- 8 – гідна праця та економічне зростання;
- 9 – промисловість, інновації та інфраструктура;
- 12 – відповідальне споживання та виробництво;
- 13 – пом'якшення наслідків зміни клімату;
- 15 – захист екосистем суші;
- 17 – партнерство заради стійкого розвитку.

16. Лідерські позиції компанії ПАТ «Фармак» забезпечуються інновативним підходом щодо розвитку діяльності та імплементацією детермінант корпоративної соціальної відповідальності у загальну конкурентну стратегію розвитку компанії, що формує внесок у реалізацію глобальних цілей сталого розвитку суспільства. Це підтверджується лідерськими позиціями компанії на фармацевтичному ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
3. Аналіз фармацевтичного ринку в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-farmaceuticheskogo-rynka-v-ukraine-2023-god>
4. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. Є. Пенкіна, З. Є. Шершньова, А. Є. Черпак [та ін.] ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - 2-ге вид., перероб. і допов. - Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2014. 114 с.
5. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: уч. курс . – 2-е вид., перероб. и доп. / І. А. Бланк. К. : Ельга; Ніка-Центр, 2004. 656 с.
6. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємствами. К.: Ніка-Центр, 2006. 672с.
7. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченк. *Ефективна економіка*. 2013. №10.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2- ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с. URL: <https://studfile.net/preview/2915100/page:7/>
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
10. Дашко І.М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний форум. 2020. Т. 1, № 1. С. 70—77. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-10>

11. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дягель, О.Ю. Криза в діяльності підприємства: формування поняття на основі системного підходу [Текст] / О.Ю. Дягель, Е.О. Енгельгардт. *Актуальні проблеми економіки та управління в сучасному суспільстві*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. викладачів. Дніпро, 2019. 276 с.
13. Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності: кейси / Практикум за редакцією проф. Л. Петрашко, доц. О. Мартинюк К.: КНЕУ, 2019. 239. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2018/31326>
14. Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності: міжпредметний тренінг / Навч. посібник за ред. Л.П. Петрашко. - К.:КНЕУ, 2016. 310с.
15. Звіт зі сталого розвитку «Фармак» за 2021 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/12/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021-1.pdf
16. Звіт зі сталого розвитку Фармак 2020. URL: <https://farmak.ua/sustainability/>
17. Інтегроване управління підприємством: визначення та етапи його реалізації. *Economics and Management*. 2020. № 86(2). С. 44—53. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2020.44>
18. Колісник, Марія Костянтинівна. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. - Київ: Кондор, 2007. 272 с. Бібліогр.: с. 267-271
19. Компаративна оцінка бізнес-практик корпоративної соціальної відповідальності: ЕС і Україна (2015-2016 рр.): дослідження / Л.П. Петрашко, П.Г. Петрашко, О.В. Мартинюк, Є.М. Киян // За ред. Петрашко Л.П. Київ: КНЕУ, 2016. 62 с. URL: <http://csr-eu-jm.com.ua/files/CSR-research.pdf>
20. Крючков О. Україні потрібна сильна фармацевтична галузь. *Урядовий кур'єр*. 06.10.2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ukrayini-potribna-silna-farmaceutichna-galuz/>

21. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «ІнтелектЗахід», 2003. 352 с. Бібліогр.: с. 74–78
22. Кучеренко В.Р, Карпов В.А, Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посіб. Одеса, 2011. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/147035471.pdf>.
23. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. К.: Фабула, 2019, 256 с.
24. Леута Н.О. Пріоритетні цілі сталого розвитку ПАТ «Фармак»._3б. Матеріалів Загальноуніверситетської наук.-практ. конференції «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки». 28 квітня 2023. К.: КНЕУ, 2023. С. 32-34. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jMt4Wt6Y76bLO-CeBTiIfbmOUnbC-tty/view>
25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
26. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. К. : КНТЕУ, 2014. 580 с
27. Люльов, А. В. Научні аспекти поняття «стратегія розвитку підприємства» / А. В. Люльов. *Молодий вчений*. 2010. № 10 (21). С. 88-92.
28. Макарова М.В. Особливості міжнародного маркетингу для фармацевтичних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. № 1. С. 182-183.
29. Методика розрахунку показників - URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku>
30. Мінаєва Т.С. Удосконалення антикризового управління на підприємствах / Т.С. Мінаєва. *Науковий вісник національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2012. № 4. С. 51-60.

31. Надьон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 2. С. 102–105.
32. Онісіфорова В., Болотова Т. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 119. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2020.25.0.119>
33. Онісіфорова В., Сідельнікова В. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 137. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2020.25.0.137>
34. Офіційний сайт ПАТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>
35. П'ять фармацевтичних корпорацій, яким ти зобов'язаний свої здоров'ям. *Business Views* URL: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/5-farmaceuticheskikh-korporacij-kotorym-ty-objazan-svoim-zdorovem-1809/>
36. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики. Монографія. – К.:КНЕУ, 2013. – 342с.
37. Полякова Д.С. Фармацевтична галузь та суспільство. *Український медичний часопис*. 2005. №6 (50). URL: <https://www.umj.com.ua/article/571/farmaceuticheskaya-otrasl-i-obshhestvo>
38. Полякова, Ю. До визначення поняття «антикризове управління економікою суб'єкта України»/ Ю. К. Полякова. *Економіка. Держава. Суспільство*. 2010. № 4. С.124-131.
39. Савенко І. І., Корсікова Н. М. Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. *Food Industry Economics*. 2020. Т. 12, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i4.1912>
40. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств / С. А. Сажієнко. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. Економічні науки. 2009. № 6. Т. 2. С. 52-55.
41. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : вид. Брагинець О. В., 2018. 306 с.

42. Стратегія розвитку охорони здоров'я 2030. Бачення майбутнього. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3687486-moz-zapuskae-gromadske-obgovorennia-strategii-rozvitku-ohoroni-zdorova-do-2030-roku.html>

43. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами : зб. матеріалів І Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 22 листоп. 2017 року, Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Каф. корпоратив. фінансів і контролінгу, Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця [та ін.] ; [оргком. конф.: В. К. Хлівний, О. О. Терещенко, О. В. Кнейслер та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. 429

44. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.

45. Тюріна, Ніла Марківна. Антикризове управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. - Київ : Центр учб. літ., 2018. - 448 с.

46. «Фармак» став членом центру «Розвиток КСВ» в Україні. URL: https://farmak.ua/news/farmak-_stav_chlenom_tsentrou__rozvitok_ksv-_v_oukraini/

47. Фінансовий звіт ПАТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/01/promizhna-informacziya-emitenta-czinnih-paperiv-za-4-kvartal-2021-roku.pdf>

48. Фінансовий менеджмент : підручник / [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Баб'як, М. Д. Білик та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін ; [редкол.: В. К. Хлівний (голова) та ін.]; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - 2-ге вид., перероб. - Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2017. 535 с.

49. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Нац. банк України, ДВНЗ "Укр. акад. банк. справи НБУ" ; за заг. ред.: І. О. Школьник, В. М. Кремень. Київ : Центр учб. літ., 2019. 485 с.

50. Цілі сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН. 2015. 25 вересня. URL: <https://www.unfpa.org/resources/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>

51. Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism : A natural fit // California Management Review Winter.1994. P. 101-113
52. Martin J., Petty W., Wallace J. Shareholder Value Maximization: Is There a Role for Corporate Social Responsibility? *Journal of Applied Corporate Finance*. 2009. Vol. 21. No. 2. P. 110-118.
53. Porter M., Kramer M. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review/ 2006. December. URL: <http://efnorthamerica.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF>(Датазвернення 18.04.2023 р.)
54. Kleiner Art Understanding management thinking. URL: <https://thoughtleadershipleverage.com/understanding-management-thinking-art-kleiner/>

Д о д а т к и



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015642471

Дата перевірки:
19.06.2023 11:04:51 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.06.2023 11:09:00 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Леута Н.О.Управління стратегічним розвитком підприємства в кризових умовах (на прикладі

Кількість сторінок: 81 Кількість слів: 14386 Кількість символів: 115256 Розмір файлу: 3.20 MB ID файлу: 1015288642

6.48% Схожість

Найбільша схожість: 0.79% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015062473)

4.21% Джерела з Інтернету 335

Сторінка 83

5.9% Джерела з Бібліотеки 592

Сторінка 88

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

19

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»
(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ	
Сімонов П.А.	48
СВІТОВІ ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Пругло В.В.	52
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Solomatina O.	55
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
Ішук В.О.	58
ПОЗИЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЛІНІЧНОГО ІНСТИТУТУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ	
Макарова О.В.	61
ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Костилев О.	64
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN UKRAINIAN CONSTRUCTION MARKET AND ITS CORRELATION WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	
Левченко В.І.	67
ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПОЛІТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Осіян О.	70
ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Леута Н.О.	75
ПРІОРИТЕТНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ФАРМАК»	
Омельченко О.В.	78
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Klymenko L.	82
DETERMINANTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS	
Явдошук А.Є.	85
СОЦІАЛЬНІ, ЕТИЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ/ІВ	
Бондарєв Г.Г.	88
МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ В ПРИВАТНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ	
Дринь Я.О.	91
НОВІ ПІДХОДИ ДО КСВ: СТВОРЕННЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ	

5. Петрова К. І., Лук'янова Л. В. Управління фінансовою стабільністю медичних закладів. Економіка: реалії часу. 2017. № 3(31). С. 91-97.
6. Савченко В. І., Таран В. І. Телемедицина в системі охорони здоров'я України: перспективи та проблеми. Медична інформатика та інженерія. 2018. № 1. С. 42-47.
7. Федорчук О. Г., Луценко М. М. Стратегічне управління розвитком медичних закладів на регіональному рівні. Ефективна економіка. 2020. № 2. Доступно за посиланням: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883> (дата звернення: 25.04.2023).

Леута Н.О.

(ННІБО ім.А.Поручника, магістрант)

ПРІОРИТЕТНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ФАРМАК»

Сучасні підходи до розвитку бізнесу базуються на концептуальних основах взаємодії бізнесу із суспільством. Бізнес і суспільство є невіддільними і доповнюють і розкривають можливості один одного.

Корпоративна соціальна відповідальність є одним із сильних стратегічних напрямів розвитку компанії в сучасних умовах. Компанія «Фармак» долучилася і використовує кращі практики соціальної відповідальності, які спрямовані на забезпечення глобальних цілей сталого розвитку.

В 2016 році «Фармак» почав співпрацювати із Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». В Україні цей центр є найбільшим серед спільноти експертів соціально відповідальних підприємств.

В 2019 році компанія долучилась до реалізації 10 цілей сталого розвитку, закріплених Глобальним договором ООН [1]. Пріоритетні цілі компанії, які постійно впроваджуються в корпоративну культуру і реалізуються в бізнес-процесах компанії зображено на Рис.1.

Досягнення цих цілей дозволяє компанії тримати високий рівень соціальної відповідальності і бути лідером серед національних підприємств. Компанію

«Фармак» неодноразово отримувала нагороди в різних номінаціях. Так, в 2019 році вона здобула нагороду «Business Hero» за впровадження у практичну свою діяльність різних проєктів із соціальної відповідальності [2].

Серед основних напрямів сталого розвитку, які характеризують високу корпоративну соціальну відповідальність виділяються соціальний та екологічний. Саме за реалізацію цих напрямів різними проєктами

Соціально-економічна діяльність компанії дозволяє їй формувати контури циркулярної економіки. На підтвердження цього наведемо деякі факти. В 2021 році компанія збила 185 кг відпрацьованих батарейок та відправила їх на переробку, 8176 кг макулатури було відправлено в подальшу переробку, зменшено споживання природного газу на 9,28%, електроенергії – на 15,56%, води – на 27,91%.



Рис.1. Пріоритетні цілі сталого розвитку компанії «Фармак»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [3]

Під час війни, не зважаючи на загрози ракетних ударів, продовжували працювати два заводи компанії, які виробляли необхідні для населення та Збройних сил України ліки.

Важливим напрямом стратегії розвитку компанії є вдосконалення Системи управління безпекою та гігієною праці, яка базується на запроваджених компанією двох міжнародних стандартів ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці» та системи енергетичного менеджменту, згідно стандарту ISO 50001 «Сертифікація систем енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання».

Благодійна допомога є важливим соціальним напрямом для компанії. Протягом останніх років компанія «Фармак» та Благодійний фонд Родини Жебрівських продовжували постійно надавати благодійну допомогу та підтримувати реалізацію соціальних проєктів. Так, загальний обсяг благодійної допомоги в 2021 році склав 270 млн грн. В умовах воєнного стану посилюється волонтерський рух, організований працівниками компанії.

Діяльність «Фармак» базується на принципах ведення прозорого бізнесу. Це означає, що компанія працює в правовому полі, на засадах недопущення проявів корупції або хабарництва. Показовим досвідом для інших підприємств може слугувати Антикорупційна програма, яка успішно запроваджена в стратегії розвитку підприємства.

Компанія «Фармак» має свою власну стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка робить внесок у реалізацію глобальних цілей сталого розвитку. Це підтверджується лідерськими позиціями компанії на фармацевтичному ринку України.

Список літератури:

4. Цілі сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН. 2015. 25 вересня. URL: <https://www.unfpa.org/resources/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>
5. «Фармак» став членом центру «Розвиток КСВ» в Україні. URL: https://farmak.ua/news/farmak-_stav_chlenom_tsentrou__rozvitok_ksv-_v_oukraini/
6. Звіт зі сталого розвитку «Фармак» за 2021 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/12/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021-1.pdf