

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

***Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту***

галузь знань	<u>07 управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування універсальна</u>

Освітньо-професійна програма 8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»

Форма навчання - Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегія цифровізації компанії Асіно-Україна в умовах глобальних ризиків»

Здобувача Андрєєва Олександра В'ячеславовича

Науковий керівник: д.е.н. професор

_____ Л.Л. Антонюк
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

_____ М.О. Бурмака
(підпис)

Київ 2023

**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

здобувачу вищої освіти Андрєєву Олександрю В'ячеславовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: «Стратегія цифровізації компанії Асіно-Україна в умовах глобальних
ризиків»**

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

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

Розділ 1 Теоретико-методологічні засади дослідження цифровізації процесів в фармацевтичній галузі.

(назва, термін подання – до 23.01.23)

Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна

(назва, термін подання - до 27.02.23)

Розділ 3 Формування конкурентної стратегії цифровізації компанії Асіно-Україна
в умовах глобальних ризиків

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

Об'єкт дослідження:	Об'єктом дослідження є процеси конкурентного розвитку фармацевтичної компанії Асіно-Україна.
Предмет дослідження:	Умови, фактори, механізми нарощення конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Метою роботи є розробка та обґрунтування стратегії цифровізації операційних процесів компанії Асіно-Україна з метою протидії ризикам та підвищенню її конкурентоспроможності.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
 У розділі 1 проаналізувати основні сучасні тренди розвитку цифрових технологій в світі та Україні. Оцінити конкурентні бізнес-моделі компаній-лідерів, що працюють в фармацевтичній промисловості. Узагальнити методичний апарат для оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних компаній

У розділі 2 проаналізувати конкурентоспроможність компанії Асіно-Україна, проаналізувати ринок фармацевтичної продукції, здійснити бенчмаркінг компанії Асіно-Україна з ключовими компаніями – конкурентами.

У розділі 3 обґрунтувати пропозиції щодо цифровізації операційних процесів компанії. Розрахувати відповідні фінансово-економічні показники та грошові потоки запропонованих сценаріїв. Оцінити вплив ризиків на реалізацію запропонованих заходів. Визначити напрями сталого розвитку компанії Асіно-Україна та її участь у соціальних ініціативах.

Завдання підготував
 науковий керівник _____

Антонюк Л.Л

Завдання одержав
 здобувач _____
 (підпис)

 (прізвище, ініціали)
 " __ " _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 75 сторінок, 19 таблиць, 12 рисунків, Список літератури з 60 найменувань, 1 додатків.

Стратегія цифровізації компанії Асіно-Україна в умовах глобальних ризиків

Об'єктом дослідження виступає фармацевтична компанія-виробник ТОВ «Асіно-Україна».

Предметом дослідження є дослідження поточної конкурентоспроможності компанії ТОВ «Асіно-Україна», операційних та виробничих процесів з метою розробки стратегії їх цифровізації.

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні стратегії цифровізації операційних процесів компанії ТОВ «Асіно-Україна» з метою протидії ризикам та підвищенню її конкурентоспроможності.

Завданнями роботи є

Аналіз сучасних трендів розвитку цифрових технологій в світі та Україні

Оцінка конкурентних бізнес-моделей компаній лідерів, що працюють в фармацевтичній галузі.

Наданні характеристики діяльності компанії ТОВ «Асіно-Україна», аналіз її поточного рівня виробничої конкурентоспроможності на основі фінансових звітів компанії.

Порівняння рівня конкурентоспроможності з іншими компаніями що працюють в даній галузі.

Створення і обґрунтування стратегії цифровізації процесів компанії, розрахування економічно-фінансових показників стратегії.

Оцінка впливу глобальних ризиків на стратегію цифровізації.

Дослідження проблематики сталого розвитку в галузі, та дослідження активностей компанії ТОВ «Асіно-Україна».

Робоча гіпотеза – Впровадження цифрових інструментів дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, завдяки впровадженню цифрових інструментів, що зменшать вплив ризиків і одночасно оптимізують економічні показники роботи компанії.

Інформаційна база дослідження – Публікації в світових ЗМІ, інтернет-ресурси, законодавча база України, фінансова звітність компаній та внутрішні розпорядчі документи.

За результатами дослідження сформульовані пропозиції по впровадженню цифрових інструментів для оптимізації операційних процесів відділів компанії ТОВ «Асіно-Україна», надано фінансово-економічне обґрунтування запропонованої стратегії формування захищеного і зручного цифрового простору.

Одержані результати можуть бути використані в роботі компанії в рамках поточного проекту реконструкції виробництва і удосконалення операційних процесів.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

В І Д Г У К

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

Андрєєва Олександра В'ячеславовича

на тему: Стратегія цифровізації компанії Асіно-Україна в умовах

глобальних ризиків

1.Актуальність теми:

Актуальність зумовлена зростанням важливості побудови компаніями максимально ефективних бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам формувати динамічні конкурентні переваги в умовах формування глобальної цифрової економіки. Світовий ринок фармацевтичної промисловості демонструє стійку тенденцію до зростання та загострення конкуренції серед ключових гравців, що зумовлює необхідність імплементації інноваційних цифрових технологій для нарощення та утримання ними стійких конкурентних позицій та нарощення конкурентоспроможності.

2.Що є позитивного в роботі:

Комплексно досліджено сучасні глобальні тренди розвитку цифрових технологій. Оцінено конкурентні бізнес-моделі компаній фармацевтичної промисловості. Узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних компаній.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна:

В роботі проаналізовано конкурентні позиції компанії Асіно-Україна та її основних конкурентів. Здійснена оцінка конкурентоспроможності компанії та її стратегічні пріоритети розвитку.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій:

розроблено рекомендації щодо цифровізації операційних процесів компанії Асіно-Україна та шляхів нарощення її конкурентних позицій на українському ринку фармацевтичних продуктів.

5. Наявність недоліків:

Зустрічаються стилістичні огріхи та неточності в оформленні роботи

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК:

Робота допускається до захисту та виконана на високому рівні.

Науковий керівник д.е.н., професор

(підпис)

08 червня 2023 р.

Антонюк Л.Л.

(прізвище, ініціали)

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача Андреева Олександра В'ячеславовича
(прізвище, ім'я)

на тему: «Стратегія цифровізації компанії Асіно-Україна в умовах
глобальних ризиків»

(назва теми)

В роботі досліджено поточні операційні процеси компанії, на прикладі двох департаментів компанії. Проаналізовано операційні процеси, виявлено ключові точки, що можуть бути покращені із застосуванням цифрових інструментів і середовищ віртуалізації.

Розроблено рекомендації по впровадженню цифрових інструментів, що дозволяють знизити рівень впливу зовнішніх ризиків на роботу персоналу в офісі. Додатково запропоновані рішення дозволять оптимізувати операційні витрати компанії, і в довгостроковій перспективі будуть підґрунтям до впровадження інших діджитал-технологій в рамках процесу оновлення виробничих потужностей та вдосконалення роботи співробітників.

Запропоновані в роботі рішення визнані доцільними та плануються до впровадження в майбутньому.

Рецензент
Керівник ІТ департаменту
Асіно-Україна
(посада)

ТОВ «Асіно-Україна»
(місце роботи)

Печатка



Мамаєв Р. А.
(ініціали, прізвище)

“06” червня 2023 р.
(дата)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ	
1.1. Світові тренди розвитку цифрових технологій в світі і Україні та встановлення глобальної цифрової екосистеми.....	6
1.2. Цифрові конкурентні бізнес-моделі компаній в фармацевтичній Промисловості.....	14
1.3. Методологічні засади дослідження конкурентоспроможності фармацевтичних компаній.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ АСІНО- УКРАЇНА	
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії Асіно-Україна	27
2.2. Аналіз виробничої конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна	32
2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна та стратегій розвитку.....	36
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ АСІНО-УКРАЇНА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ	
3.1. Обґрунтування стратегії цифровізації компанії Асіно-Україна.....	43
3.2. Фінансово-економічні показники стратегії цифровізації компанії Асіно-Україна	52
3.3. Оцінка впливу глобальних ризиків на цифровізацію стратегічного розвитку компанії Асіно-Україна	61
3.4. Корпоративна соціальна відповідальність компанії Асіно-Україна.....	64
Висновки.....	66
Список використаних джерел	68
Додатки	75

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, новітні технології стали ключовим інструментом для багатьох компаній у боротьбі зі глобальними ризиками що зростають. Компанії у галузі фармацевтичного виробництва, також змушені адаптуватися до нових умов та ризиків, щоб з одного боку забезпечити відповідність своєї продукції високим стандартам якості та безпеки з іншого – підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні.

Однією з ключових стратегій, яка дозволяє фармацевтичним компаніям ефективно задовольняти вказані вище пріоритети, є цифровізація операційних та виробничих процесів. Цифрові технології як елемент виробничих та операційних процесів дозволяють швидко реагувати на нові обставини, що впливають на роботу компанії, що можуть виникати в будь-який момент, наприклад, пандемія COVID-19, або інші глобальні ризики, що можуть проявлятися як в порушенні наявних процесів на рівні глобальних торгових відносин, так і в зміні ситуації на локальних ринках.

Однією з ключових стратегій, яка дозволяє фармацевтичним компаніям виробникам підвищити ефективність операційних процесів, є використання технологій віртуалізації робочих місць, інформаційного та обчислювального середовища. Ця технологія дозволяє забезпечити точний та ефективний контроль за виробництвом та якістю медикаментів, підвищити ефективність логістики, зменшити кількість помилок, забезпечити безпеку співробітників та уникнути простоїв, що виникають при виході з ладу апаратного забезпечення.

Мета магістерської роботи: метою цієї роботи є дослідження та обґрунтування ефективності цифрової трансформації операційних процесів фармацевтичної компанії Асіно-Україна для протидії глобальним ризикам та підвищенню її конкурентоспроможності.

Для досягнення вказаної мети були визначені наступні завдання дослідження:

- Дослідження світових трендів розвитку цифрових технологій у світі та Україні;
- Оцінка цифрових конкурентних бізнес-моделей компаній в фармацевтичній промисловості;
- Визначення методологічних засад дослідження конкурентоспроможності фармацевтичних компаній;
- Формування загальної характеристики діяльності компанії Асіно-Україна;
- Проведення аналізу виробничої конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна;
- Оцінка загальної конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна та запропонованих стратегій розвитку;
- Обґрунтування стратегії цифровізації компанії Асіно-Україна;
- Оцінка фінансово-економічних показників стратегії цифровізації компанії Асіно-Україна;
- Оцінка впливу глобальних ризиків на цифровізацію стратегічного розвитку компанії Асіно-Україна;
- Оцінка ініціатив корпоративної соціальної відповідальності компанії Асіно-Україна;

Об'єктом дослідження було обрано компанію «Асіно-Україна» що є виробником лікарських препаратів у твердій формі. В рамках роботи показано сучасні тенденції впровадження цифрових технологій, їх вплив на операційну роботу компанії, можливості підвищення конкурентоспроможності компанії, що дають такі зміни. Цифровізацію операційних процесів запропоновано почати з двох відділів компанії (відділу логістики та фінансового-бухгалтерського відділу). Досвід цифровізації процесів, в подальшому може бути застосований до інших підрозділів, формуючи основу для подальшого впровадження цифрових технологій в компанії.

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи дослідження: теоретичні (аналіз наукової літератури, публікацій та інформаційних

джерел мережі Інтернет з проблематики дослідження, систематизація, класифікація, узагальнення, синтез, індуктивний та дедуктивний методи дослідження), емпіричні (аналіз окремих нормативно-правових документів, аналіз звітності окремих міжнародних кредитно-фінансових організацій), математико-статистичні (для аналізу числових даних про діяльність відповідних організацій), графічні (для представлення даних аналізу та ін).

Інформаційна основа дослідження. У процесі написання роботи були використані нормативні документи, праці вітчизняних та закордонних вчених, періодичні видання з теми дослідження, а також різноманітні онлайн ресурси. Мета та завдання даної роботи обумовили її структуру.

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 19 таблиць, 12 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 60 найменування на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Світові тренди розвитку цифрових технологій в світі і Україні та встановлення глобальної цифрової екосистеми

Становлення цифрової економіки є одним із ключових трендів розвитку провідних країн світу. Широке впровадження та застосування цифрових інструментів в різних галузях дозволяє підвищити конкурентоспроможність як окремих підприємств та корпорацій, так і материнської країни в цілому на глобальному ринку формуючи великий відсоток доданої вартості. Економіка України не стоїть осторонь глобальних тенденцій, оскільки прагне до активної інтеграції у світове співтовариство. Наша країна є відомим гравцем на ринку цифрових послуг. Деякі інформаційні системи та послуги, що запроваджені нашими підприємствами та державними органами активно вивчаються та адаптуються в інших країнах. При цьому, не зважаючи на значні успіхи у впровадженні та розробці цифрових інструментів, Україна все ще має значні можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності на світовому ринку. Адже за даними всесвітнього рейтингу IMD World Digital Competitiveness Ranking, Україна займає 58 місце у світі за темпами цифровізації національної економіки[54].

Забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки вимагає якісного покриття Інтернетом, навчання висококваліфікованих фахівців по роботі з інформаційно-комунікаційними технологіями, розбудови новітньої цифрової інфраструктури та розвитку цифрових сервісів. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки визначається їх спроможністю швидко опановувати і впроваджувати у свою діяльність новітні інформаційні технології, генерувати нові продукти. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу є

безальтернативним шляхом його подальшого розвитку в сучасних умовах висококонкурентних ринків, карантинних обмежень, спричинених пандемією, та проблем, викликаних повномасштабним воєнним вторгненням росії в Україну.

За останнє десятиліття рівень змін, що відбуваються в суспільному розвитку, освіті, економіці, надзвичайно прискорилися і набрали шаленого темпу. Причиною такого стрибка стали процеси, пов'язані з розповсюдженням технологій машинного навчання, аналітики даних, експертних систем, створення систем штучного інтелекту генеративного типу, а також глобалізація, що торкнулася усіх учасників як цифрового, так і економічного простору. Розглядаючи можливості розвитку, підвищення конкурентоспроможності, та обираючи ті чи інші інструменти, для виконання поставлених бізнесом цілей, необхідно обов'язково врахувати такі поточні реалії, як:

- Окремі бізнеси та цілі галузі економіки активно оптимізують процеси для можливості дистанційної роботи використовуючи різні онлайн сервіси;
- На виробництві активно впроваджуються роботизовані системи з елементами самоконтролю технологічних процесів;
- суспільство та індивід все більше занурюються у технологічну (доповнену чи віртуальну) реальність [57]. Цифрові тенденції – віхи розвитку технологій цифрового значення. Проаналізувавши їх, можна створити прогноз розвитку певного економічного, соціального, технологічного явища. Говорячи про загальну мету цифрової економіки, варто наголосити на тому, що видозмінене гнучке виробництво, яке адаптовано до сучасних темпів і дозволяє виробляти ту чи іншу продукцію «по запити», зменшуючи виробничі та логістичні ланцюжки до мінімуму, є ціллю, що дасть можливість бізнесу підвищити свою конкурентоздатність на локальному та глобальному ринках (так звані елементи індустрії 4.0).

Розглядаючи усі глобальні тенденції на світовому ринку, які стосуються образу майбутньої зайнятості, можна виділити декілька основних:

- Розвиток процесів автоматизації, роботизації та технологізації. Ці технологічні інновації мають прямий вплив на структуру робочих місць, і

порівняно з ситуацією 20 років тому, якість і кількість робочих місць суттєво змінилися. За дослідженням Deloitte, виявлено, що до 2022 року кількість компаній, порівняно з 2018, які використовують інтелектуальну автоматизацію, подвоїлася [49]. Ці світові тенденції активно вивчаються та впроваджуються українськими компаніями. Зазначимо, що цифровізація роботи може не приводити до великих скорочень штату фірми. Компанії знаходять нові способи залучити працівників у більш цінній роботі, яка сприяє покращенню системи бізнес-цінностей. Наприклад, замість того, щоб замінити працівників роботами, компанії залучають їх до розвитку та налагодження автоматизованих систем. Працівники отримують більш високооплачувану роботу, в якій вони можуть використовувати свої навички та креативність для досягнення бізнес-цілей. Такий підхід дозволяє компаніям використовувати потенціал своїх працівників більш ефективно, створюючи сприятливу атмосферу співпраці та інновацій.

- Прогнозується, що протягом наступних п'яти років близько 80% підприємств перейдуть на хмарні обчислення та технології, що відкриває широкі можливості для віддаленої роботи та співпраці зі сторонніми підрядниками. Цей перехід дозволяє підключати їх до єдиних систем з моніторингу та контролю всіх процесів [19].

Хмарні технології надають компаніям гнучкість і ефективність, дозволяючи працювати з будь-якого місця та в будь-який час. За допомогою хмарних рішень, співробітники можуть легко обмінюватися даними, співпрацювати над проектами та виконувати завдання, навіть перебуваючи в різних географічних регіонах. Це відкриває нові перспективи для віддалених робочих моделей та підключення до глобального пулу кваліфікованих працівників.

Крім того, перехід на хмарні технології дозволяє підприємствам оптимізувати витрати на обладнання та інфраструктуру. Замість інвестування в великі обчислювальні потужності та серверні приміщення, компанії можуть користуватися хмарними платформами, сплачуючи за фактичне використання ресурсів. Це дозволяє економити кошти що в свою чергу дозволяє підвищувати

конкурентоспроможність компанії та зосереджувати ресурси на стратегічних цілях розвитку.

- Настає перехід від загальної цифровізації зовнішнього світу до цифровізації особистого простору, де цифрова реальність все більше переплітається з фізичним світом, стираючи межі між ними. Цей сценарій відкриває нові перспективи для роботи та комунікації на різних рівнях підприємництва.

Зараз спостерігається зростання використання віртуальної та доповненої реальності, інтерактивних інтерфейсів та інших цифрових інструментів, які надають людям нові можливості взаємодії зі своїм оточенням. Наприклад, у сфері реклами та маркетингу застосовуються віртуальні та розширені реальності для створення збагачених візуальних досвідів для споживачів. У сфері навчання та тренувань використовуються симулятори та віртуальні середовища для покращення ефективності навчання та практичного досвіду. Це дозволяє швидше впроваджувати технологічні процеси, чи краще просувати продукцію компанії, що в свою чергу сприяє росту можливостей бізнесу на ринку.

- Цифрові технології перетворюють спосіб роботи та комунікації. Завдяки великій доступності інтернету та соціальних медіа, люди можуть працювати віддалено, спілкуватися та співпрацювати на проектах з будь-якого куточку світу. Відбувається збільшення ролі онлайн-платформ, які забезпечують взаємодію між фахівцями та клієнтами, а також сприяють обміну знаннями та ідеями.

- Наступна тенденція цифровізації процесів - обробка великих даних (Big Data) та Інтернет речей, що відіграють важливу роль у цифровому ландшафті. З ростом обсягів цифрових даних, Інтернет став справжньою "мережею всього". Це надало можливість для розвитку штучних нейронних мереж із використанням цих великих потоків даних. Інтернет речей (IoT) в свою чергу надає нам безліч нових можливостей. Наприклад, інтелектуальний моніторинг кліматичних показників, складських приміщень, залишків продукції та логістичних операцій, дозволяють ефективно контролювати процес виробництва та оперувати обігом товару, що в свою чергу зменшує операційні витрати, дозволяє прогнозувати попит та рівень поставок, що відповідно підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Завдяки поєднанню Великих даних та Інтернету речей, спостерігається значний розвиток в багатьох сферах життя, включаючи бізнес, медицину, транспорт та багато інших. Аналіз великих обсягів даних дозволяє зробити більш точні прогнози, приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати процеси. Інтернет речей розширює можливості збору даних та їх використання, що приводить до покращення ефективності та автоматизації різних процесів. Таким чином, поєднання Великих даних та Інтернету речей приносить підприємствам багато нових можливостей та спрощень, революціонізуючи різні зони діяльності та сприяючи розвитку бізнесу та інновацій.

- Експертні системи та системи штучного інтелекту (AI) є ще однією важливою складовою глобальних тенденцій майбутньої зайнятості. Експертні системи використовують знання та експертів у конкретній галузі, щоб автоматизувати прийняття рішень та розв'язування складних проблем. Вони базуються на алгоритмах, які моделюють та репрезентують експертні знання. Ці системи можуть бути використані в різних галузях, таких як медицина, юриспруденція, фінанси тощо. Завдяки експертним системам, компанії можуть ефективно використовувати знання своїх експертів, прискорювати процеси прийняття рішень та забезпечувати більш точні результати.

Системи штучного інтелекту, зокрема нейронні мережі та машинне навчання, стали невіддільною частиною сучасного світу. Вони працюють на основі алгоритмів, які можуть самостійно навчатися та покращувати свою продуктивність з часом. Застосування систем штучного інтелекту охоплює широкий спектр галузей, включаючи медицину, автомобільну промисловість, фінанси, рекламу та багато інших. За допомогою цих систем, компанії можуть автоматизувати складні процеси, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції та розв'язувати складні проблеми.

Цифровізація - це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя, включаючи міжособистісну взаємодію, промислове виробництво, предмети побуту, дитячі іграшки, одяг та багато іншого. Це перехід від біологічних і фізичних систем до кібербіологічних та кіберфізичних систем, які поєднують

фізичні та обчислювальні компоненти. Цифрові технології, такі як Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн та інші, грають важливу роль у цьому процесі.

Цифрові технології залучають усіх учасників - державу, бізнес та громадян. Цифровізація прогнозується одним з основних факторів зростання світової економіки протягом наступних 5-10 років. Крім прямих переваг, таких як підвищення продуктивності, цифровізація має також безліч непрямих переваг, таких як економія часу, створення нового попиту на нові товари і послуги, створення нових якостей та цінностей та інші. Процес цифровізації, змінюючи виробничі та операційні процеси підприємств та організації, сприяє підвищенню їх ефективності і через сукупний ефект робить економіку країни і саму країну більш конкурентоспроможною, що є дуже важливим в умовах глобальної невизначеності, що зараз спостерігається на ринках.

Завдяки цифровим технологіям, компанії можуть збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень та прогнозування тенденцій ринку. Вони також можуть прискорювати та автоматизувати бізнес-процеси, зменшуючи витрати та покращуючи виробництво.

Для держави цифровізація відкриває широкі можливості для покращення державного управління, забезпечення електронних послуг для громадян та бізнесу, а також збільшення транспарентності та ефективності державних процесів. Цифрові технології дозволяють впроваджувати інноваційні рішення у сферах охорони здоров'я, освіти, транспорту, енергетики та інших.

Громадяни стають активними учасниками цифрової економіки, отримуючи доступ до широкого спектру онлайн-сервісів та електронних платформ. Вони можуть здійснювати покупки онлайн, взаємодіяти зі своїми урядовими органами та отримувати інформацію в режимі реального часу. Цифрові технології також розширюють можливості для саморозвитку та навчання, забезпечуючи доступ до онлайн-курсів, вебінарів та інших освітніх ресурсів.

Цифровізація є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей України, таких як значне збільшення ВВП і поліпшення якості життя громадян. Україна прагне зрости в економічному плані та домогтися ВВП в розмірі 1 трлн доларів до 2030 року, що відповідає восьмиразовому збільшенню порівняно з поточним рівнем. Цифровізація в Україні має на меті забезпечити добробут, комфорт та якість життя населення на рівні, що перевищує середні показники в Європі. Це означає впровадження цифрових технологій у всі сфери економіки та суспільства, розвиток інноваційних рішень та покращення доступу до цифрових сервісів для громадян. Цифрові технології допоможуть підвищити продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність української економіки, стимулювати розвиток бізнесу та сприяти створенню інноваційних робочих місць.

Для досягнення цих цілей необхідно виробити стратегічні плани та політики, сприяти розвитку цифрової інфраструктури, стимулювати інвестиції у цифрові технології та підтримувати розвиток цифрових навичок серед населення. Також важливо забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних, щоб створити довіру до цифрових сервісів і систем. Проблеми, які ускладнюють розвиток цифрових трендів та перетворення української економіки на цифрову, можна класифікувати у кілька категорій.

Інституційні проблеми:

- Недостатня залученість державних установ до реалізації стратегії розвитку цифрової економіки та суспільства.
- Несумісність профільного законодавства з глобальними викликами та можливостями (прогресивні законопроекти ще не стали законами).
- Невідповідність національних, регіональних та галузевих стратегій та програм розвитку потребам цифрової трансформації.

Інфраструктурні проблеми:

- Недостатнє покриття цифровою інфраструктурою всієї території країни (наприклад, недостатній доступ до широкосмугового Інтернету, який досягає лише близько 60% території України).

- Відсутність окремих цифрових елементів, таких як інфраструктура Інтернету речей, електронної ідентифікації та довіри.

- Нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей, що створює цифрові нерівності.

Екосистемні проблеми:

- Слабка державна політика щодо стимулювання та підтримки розвитку інноваційної економіки.

- Незрілий ринок інвестиційного капіталу.

- Застаріла система освіти й методики викладання та відсутність фокусування на STEM-освіту, soft skills та підприємницькі навички.

- Недостатня кількість висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.

Проблеми у сфері електронного уряду та урядування:

- Недостатній рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через недостатню мотивацію урядових установ.

- Відсутність повного розуміння потенційної вигоди від повної цифровізації та недостатнє використання сучасних цифрових рішень в урядових процесах.

Україна має два сценарії розвитку цифрової економіки, в залежності від оцінки критичності та необхідності проведення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі. Перший сценарій - інерційний або еволюційний, передбачає поступовий розвиток цифрової економіки на основі чинних процесів та інфраструктури. Другий сценарій - цільовий або форсований, передбачає активні заходи та інвестиції для швидкої розбудови цифрової економіки та використання її потенціалу.

1.2. Цифрові конкурентні бізнес-моделі компаній в фармацевтичній промисловості

На сьогодні фармацевтична індустрія є сектором економіки, що динамічно розвивається в світі. Світовий ринок фармацевтичного виробництва вкрай конкурентний, що змушує компанії шукати нові шляхи оптимізації виробництва та нівелювання ризиків. Відповідно до інформації, що висвітлена в аналітичних звітах за 2021-2022 роки компаній Deloitte та Forbes фармацевтичні компанії активно впроваджують цифрові технології на всіх рівнях діяльності починаючи від R&D, і закінчуючи цифровізацією логістичних ланцюгів [49,50]. Основні напрямки впровадження інноваційних технологій – дослідження і розробка та діджиталізація операційних процесів. Широке використання технологій Штучного інтелекту, машинного навчання та експертних систем дозволяє знижувати час, необхідний для створення нових препаратів чи адаптації генериків, аналізувати результати досліджень та тестувань. Хмарні технології та технології віртуалізації, при впровадженні надають компаніям можливість оптимізації витрат та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Аналіз даних: Використання аналітичних інструментів дозволяє виробникам медичних препаратів збирати, аналізувати та інтерпретувати дані про виробництво та якість продуктів, що допомагає покращити ефективність та якість продукції.

Інтернет речей (IoT): Використання IoT дозволяє виробникам медичних препаратів віддалено контролювати процеси виробництва, забезпечувати належну температуру, вологість та інші умови зберігання медичних препаратів. Крім того, IoT може допомогти відслідковувати та управляти інвентарем та забезпечувати безпеку медичних препаратів під час транспортування. При цьому саме хмарні технології є лідерами по впровадженню серед інших цифрових технологій у галузі.

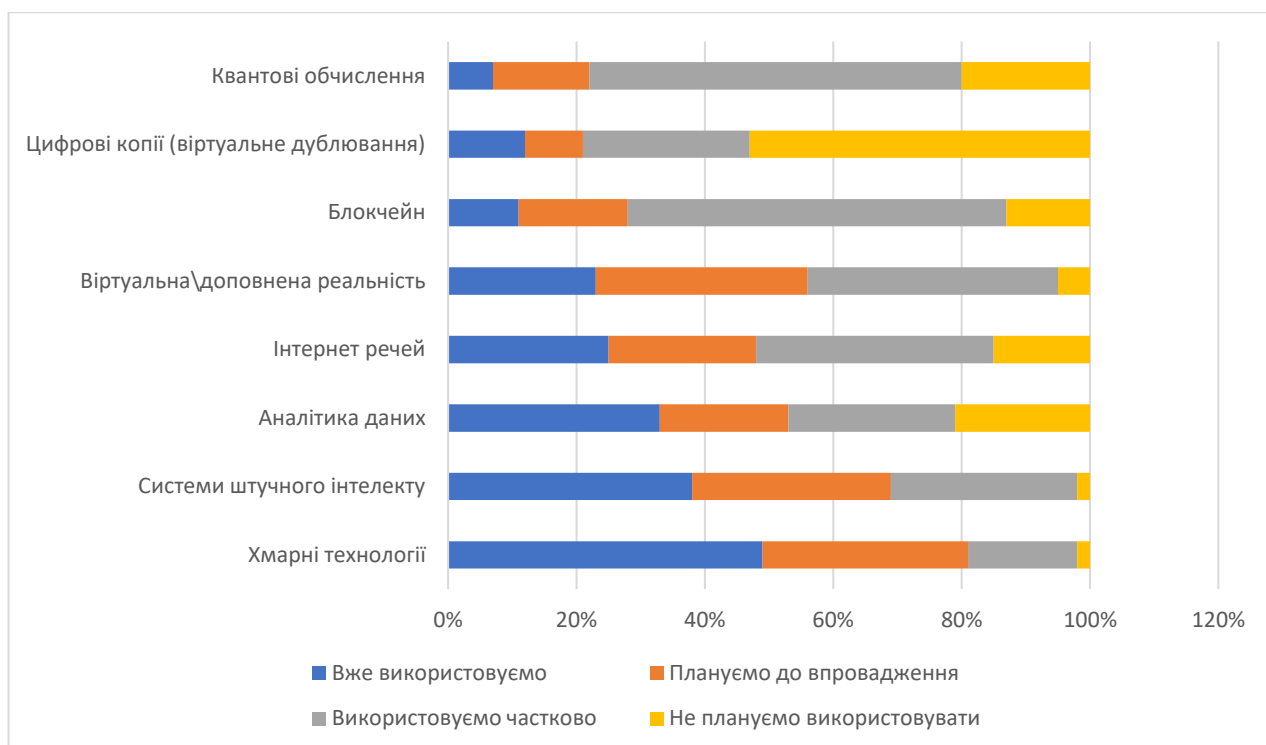


Рисунок 1.1 - Досвід використання цифрових технологій в компаніях фармацевтичної галузі [49]

Наслідком використання цих технологій є не тільки покращення ефективності та якості виробництва медичних препаратів, але також поліпшення діагностики та лікування пацієнтів завдяки більш точним інформаційним даним та індивідуалізованим підходам.

Однак, ці технології також пов'язані з викликами та обмеженнями, такими як забезпечення безпеки даних та забезпечення якості продуктів, а також вимоги до кваліфікації персоналу та високі витрати на впровадження нових технологій.

Потрібно також розглянути цифровізацію фармацевтичної розробки з дослідженнями, проведеними компаніями PwC, Business Wire, Pharma Intelligence, з головних тенденцій у фармацевтичному виробництві є зростання попиту на інноваційні продукти та нові технології, зокрема, на препарати біотехнологічного виробництва. Крім того, фармацевтичні компанії збільшують як свої загальні бюджети, так і бюджетування дослідницької діяльності, що показано в наступній таблиці.

Таблиця 1.1 - Динаміка зростання витрат на дослідницьку діяльність великими фармацевтичними компаніями в світі 2020-2021

№ з/п	Компанія	Бюджет дослідницької діяльності 2020, млрд доларів США	Бюджет дослідницької діяльності 2021, млрд доларів США	Зміна, %	Частка ДіР відносно сукупного доходу, %
1	2	3	4	5	6
1	Roche	13	14,8	14	23
2	Jonson & Jonson	12,1	14,7	21	16
3	Pfizer	9,4	13,8	47	17
5	Bristol Myers Squibb	11,1	11,3	2	24
6	AstraZeneca	6,0	9,7	62	26
8	GSK	6,9	7,2	4	16

Джерело: підготовлено за даними [51]

Відповідно до думок висловлених Alexander T. Florence, компанії фармацевтичної галузі будуть розвиватись концентруючи зусилля в першу чергу на дослідницькій діяльності [13]. Вони будуть намагатись знизити кількість часу та ресурсів, необхідних на цьому етапі. Ці прогнози базуються на наступних спостереженнях:

По-перше, розвиток біотехнологій та новітніх методів лікування стає все більш актуальним. Біотехнології, такі як генно-інженерні технології та клітинна терапія, дозволяють створювати нові лікарські засоби для лікування найбільш складних захворювань.

По-друге, зростає інтерес до створення персоналізованих лікарських засобів, які б відповідали індивідуальним потребам кожного пацієнта. Це зумовлено зростаючим розумінням різних генетичних відмінностей між людьми та потенційними перевагами персоналізованого лікування.

По-третє, збільшується кількість інвестицій у дослідження та розробку нових медикаментів. Це дозволяє компаніям-виробникам вести більш інноваційну політику та швидше випускати на ринок нові препарати [30].

Що стосується українського ринку фармацевтики, то на роботу і плани компаній значним чином впливає українсько-російська війна. Військова агресія призвела до значних втрат, як у вигляді прямих пошкоджень інфраструктури,

зупинки промислових потужностей (особливо в східних та центральних областях), так і втрати клієнтської мережі, в особі як звичайних пацієнтів, так і аптечних мереж. Керівники українських фармацевтичних компаній вважають, що для галузі в Україні з початком війни тренд на зростання припинився, і не відновиться навіть із закінченням військових дій. На розвиток галузі будуть впливати вимушена міграція населення, пошкодження інфраструктури, зміна загальної макроекономічної обстановки.

Військова агресія росії значним чином вплинула на ринок лікарських препаратів. Відповідно до звітів аналітичних компаній, падіння становило до 33% порівняно з результатами аналогічного періоду в 2021 році [53]:

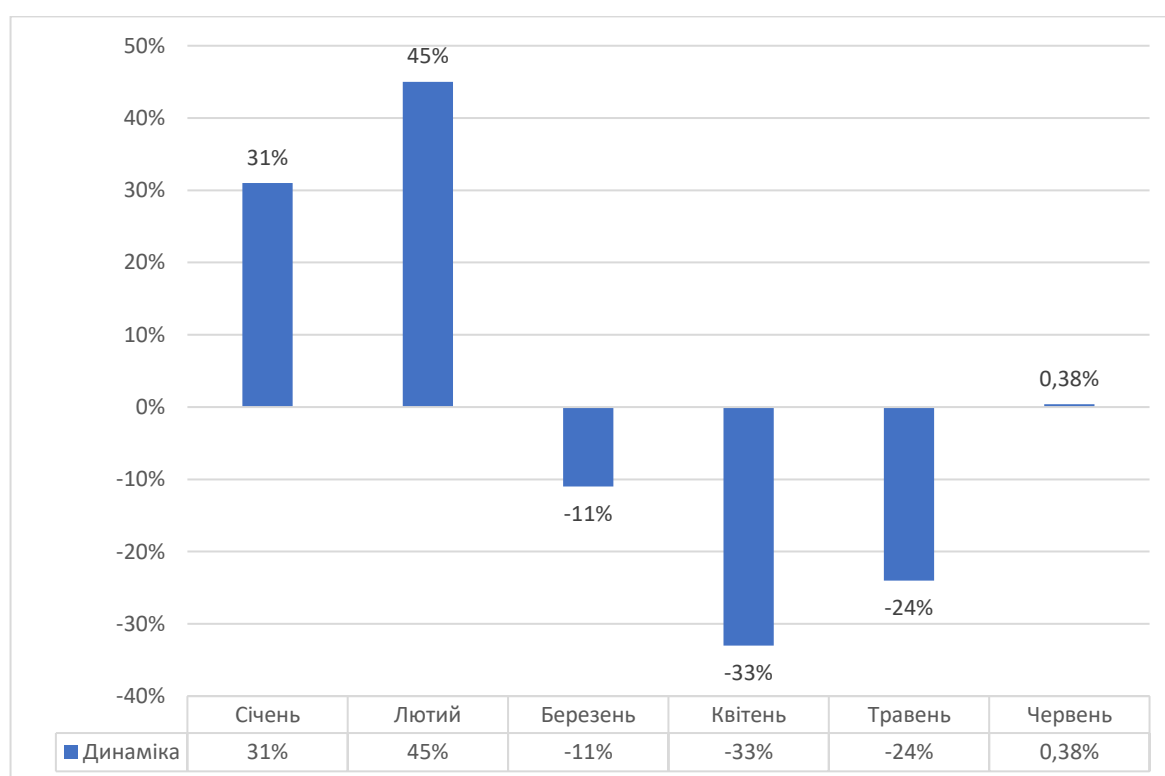


Рисунок 1.2 - Динаміка українського ринку лікарських засобів за перше півріччя 2022 року порівняно з відповідними періодами 2021 р.

В таких важких умовах українські виробники фармацевтичної продукції не тільки виживають, але й намагаються підвищувати свою конкурентоспроможність, покращуючи свою продукцію, виходячи на нові ринки збуту, випускаючи нові препарати на локальному і світовому ринках. Згідно з даними Міністерства економіки України, експорт фармацевтичної продукції перед війною зріс на 11,5%

відповідно до попереднього року (до 3,14 млрд доларів США) [6]. Це показує той великий потенціал, який мають українські фармацевти. Згідно інформації від основних гравців фармацевтичного ринку України, саме широке впровадження цифрових інструментів та новітніх технологій дозволило в скорочені терміни відновлювати роботу як окремих підрозділів так і підприємства в цілому [52]. Також, не зважаючи на складні обставини та обмеження, українські фармацевтичні компанії продовжують активно реінвестувати гроші в дослідження, в тому числі за рахунок впровадження новітніх технологічних рішень. Це дозволяє підвищити якість продукції та випускати на ринок нові, препарати.

Необхідно також зазначити, що, українські виробники навіть під час війни постійно вдосконалюють технології виробництва та контролю якості продукції, намагаючись підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Цій меті також сприяє впровадження електронної та цифрової систем управління виробництвом та контролю якості продукції. Компанія Асіно-Україна під час війни змогла не тільки не втратити свої виробничі потужності але й оновила сертифікати відповідності європейським нормам виробництва.

В умовах постійної збройної небезпеки, українські фармацевтичні компанії також активно впроваджують можливості віртуалізації та хмарних обчислень. Це дозволяє знизити ризики для персоналу, зменшити витрати на виробництво, збільшити точність та ефективність контролю якості продукції.

Загалом, як на світовому, так і на українському ринку фармацевтичного виробництва спостерігається зростання інтересу до розвитку новітніх технологій, що дозволяє підвищити якість продукції та підвищити конкурентоспроможність виробників. Провідні компанії галузі (як в Україні так і на світовому ринку) активно застосовують технології віртуалізації, аналітики даних та систем штучного інтелекту. Застосування цифрових технологій дозволяє зменшити витрати на виробництво та контроль якості, що стає дедалі важливішим в умовах глобальних ризиків та зростаючої конкуренції на ринку.

Як зазначено в статті «Out of the shadows: A brighter future for pharma technical development», завдяки цифровізації можна значно покращити якість продукції,

оскільки вона дозволяє контролювати кожен етап виробництва та перевіряти якість препаратів на різних етапах виробництва [57]. Це забезпечує більш точний та швидкий контроль якості медикаментів, що є дуже важливим для забезпечення безпечності та ефективності лікування пацієнтів.

Окрім того, цифровізація може допомогти підвищити ефективність виробництва, зменшити відхилення виробництва, скоротити час на виробництво та забезпечити більш точний прогноз попиту на продукцію. Це допоможе підприємствам економити кошти та підвищити їх конкурентоспроможність на ринку.

У виробництві фармацевтичної продукції використовуються різноманітні технології віртуалізації та інші цифрові інструменти. Одним з прикладів є використання віртуальної реальності для навчання та тренування персоналу виробничих лінійок та інших складних процесів виробництва медикаментів. Такі тренування дозволяють підвищити рівень кваліфікації персоналу та зменшити кількість помилок при виробництві.

Іншим прикладом використання цифрових технологій є використання інтернету речей для контролю якості продукції та моніторингу процесів виробництва. Дані з датчиків температури, вологості, тиску та інших параметрів можуть бути автоматично збирані та аналізовані, що дозволяє швидко виявляти та виправляти будь-які проблеми з якістю продукції [58].

Крім того, цифрові технології також дозволяють покращити комунікацію між різними відділами компанії та зменшити час, необхідний для прийняття рішень. Завдяки використанню цифрових інструментів для обміну даними та інформацією можна значно збільшити швидкість прийняття рішень та зменшити кількість помилок.

Загалом, цифровізація фармацевтичного виробництва є необхідною умовою для підвищення ефективності виробництва та забезпечення високої якості продукції, але враховуючи велику зарегульованість цього сектору економіки й інертність контролюючих організацій в адаптації існуючих стандартів та актів до потреб сучасності, впровадження інноваційних технологій в компаніях може

базуватись на використанні технологій віртуалізації та експертних систем, враховуючи що вони вже мають сертифікацію і дозволені для використання у галузі, і поступово, відповідно до зміни законодавства та регуляторної політики просуваючись до впровадження систем на основі штучного інтелекту.

1.3. Методологічні засади дослідження конкурентоспроможності фармацевтичних компаній

Сучасний стан українського фармацевтичного ринку вимагає від його учасників формування певної стратегії поведінки, яка здатна була би забезпечити стабільний розвиток національних компаній в умовах мінливого конкурентного середовища, підвищення рівня їх КС та інвестиційної привабливості, розширення здатності до роботи на відкритих глобальних ринках в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

У фармації крім загально визнаних аспектів КС підприємств, пов'язаних із вищою здатністю суб'єкта господарювання задовольняти потреби споживачів і адаптуватися до зміни ринкового середовища і цим створювати умови до сталого соціально-економічного розвитку, особливої актуальності набувають такі аспекти, як забезпечення вищого рівня фізичної, маркетингової і цінової доступності для споживачів фармацевтичної продукції і створення системи гарантії її якості.

У сфері дослідження конкурентоспроможності (КС), традиційні напрямки орієнтуються на оцінку конкурентоспроможності продукції (послуг) та підприємства. Сучасні методи і моделі оцінки КС можна розділити на дві основні групи: аналітичні та графічні. Варто зазначити, що така класифікація є умовною, оскільки методи часто взаємодіють між собою, а змінюється лише об'єкт дослідження.



Рисунок 1.3 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції

На практиці, ці наведені методи взаємодіють і спираються на комбінацію декількох підходів. За результатами аналізу, більшість авторів у методології оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств акцентують увагу на вивченні та оцінці факторів конкурентоспроможності, конкурентних переваг підприємства, а також порівнянні конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з аналогічними в галузі.

Для оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств, яка відображається через рейтингову систему, використовується аналітичний підхід, що включає не лише кількісну оцінку певних показників (загальний прибуток, обсяг реалізації тощо), але й аналіз діяльності самого підприємства та середовища. В такому аналізі враховуються такі фактори, як термін роботи на ринку, репутація та вагомість ринкової частки, наявність конкурентних переваг, технічна оснащеність підприємства та новизна продукції, ефективність інноваційно-

інвестиційної політики, рівень інформаційної прозорості бізнесу, публічність компанії та інші аспекти. Такий комплексний підхід дає змогу отримати більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств і врахувати як кількісні, так і якісні фактори їх успіху.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю фармацевтичних підприємств потрібний об'єктивний інструментарій для оцінки. Дослідження показують, що існує багато різних методів оцінки конкурентоспроможності, які відрізняються за способом проведення (формалізовані та неформалізовані) та характером інтерпретації результатів (на основі порівняльних переваг, матричні, інтегральні методи). Розмаїття методів обумовлене цілями оцінки, кількістю конкурентів у галузі та доступністю інформації. Проте існуючі методи оцінки мають свої обмеження та недоліки, такі як статичність, відсутність врахування параметрів якості продукції, довіри до торговельної марки, соціальної відповідальності, ефективності реклами тощо. Тому дослідження конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства потребує комплексного підходу, чіткої методології та визначених параметрів оцінки, які відображають особливості галузі. Теорії факторів виробництва та рівноваги підприємства в галузі визначають конкурентоспроможність, виходячи з припущення наявності у підприємства таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою продуктивністю, і припускають, що галузь перебуває у стані рівноваги та відповідає умовам досконалої конкуренції. Крім того, методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги, зосереджуються переважно на вартості факторів виробництва, і не враховують важливих для фармацевтичних підприємств параметрів, таких як якість продукції, довіра до бренду, рівень соціальної відповідальності, інтенсивність реклами та відомість бренду, які визначають нематеріальні активи підприємства і можуть відігравати вирішальну роль у конкурентній боротьбі на ринку.

Цікавість викликають експертні оцінки конкурентоспроможності підприємств з використанням найбільш поширених чинників маркетингового комплексу "4Р" (продукт, ціна, місце, просування). Ці концепції були розроблені та опубліковані

ще десятки років тому Н. Борденом у статті "Концепція маркетингового міксу" і в подальшому були уточнені Н. І. Маккарті, Т. Левіттом та адаптовані до "6Р" і "8Р" концепцій (people - цільова аудиторія, purchase – купівля, probe – апробація, public relations – зв'язок з спільнотами та громадськістю) для сучасної оцінки конкурентоспроможності організацій та підприємств у різних галузях національної та міжнародної економік. Схожим є метод оцінки конкурентоспроможності Ж. Ж. Ламбена за 6 критеріями (відносна ринкова частка, визначні властивості товару, витрати, технології, канали збуту, імідж та репутація) та за 5 шкалами (коефіцієнт конкурентоспроможності визначається як сукупні відношення оцінок отриманих компанією до оцінок підприємства що має статус лідера).

Проте, кількість таких факторів конкурентоспроможності (КС) потенційно велика, незалежно від того, наскільки повний є їх перелік. В результаті, оцінка КС фармацевтичного підприємства, заснована на цьому неповному переліку показників, може бути недостатньо точною та об'єктивною. Крім того, приблизні оцінки, що використовуються в експертних методах, характеризуються суб'єктивністю та значною умовністю, вимагають чіткого визначення параметрів оцінки та виконання необхідних умов для обробки результатів дослідження.

У сучасній світовій практиці все більш поширені рейтингові оцінки або ранжування підприємств, що пов'язано з тим, що рейтинги розглядаються як ефективний інструмент маркетингової політики для підвищення конкурентоспроможності.: «...добра репутація свідчить не тільки про популярність і авторитет компанії, але і дає їй певні переваги в конкурентній боротьбі» [10].

Мати високий рейтинг є не лише престижним, але й має економічну доцільність. Проте, результати рейтингування не завжди є правдивими з різних причин: існує зацікавленість певних учасників в зайнятті провідних позицій; обмежений доступ до необхідної інформації або її неповнота та недостовірність; низька якість рейтингового продукту через неправильно обрану методику (деякі методики, розроблені іноземними авторами, не завжди можуть бути адаптовані до умов українського бізнесу) або непрозору систему визначення вагомості параметрів оцінки. Зазвичай, опубліковані рейтинги фармацевтичних підприємств

не містять методичних рекомендацій щодо їх розробки (деякі рейтингові агенції вважають це комерційною таємницею), і не завжди вони конкретизують показники, за якими визначається рейтинг. Ці показники можуть бути як кількісними (наприклад, динаміка прибутку або обсягу продажів), так і якісними (наприклад, стан ринку і якість управління), і також можуть варіюватися за вихідними даними і коефіцієнтами.

Фактори лояльності та довіри до фармацевтичного підприємства надають йому переваги в співпраці з іншими економічними агентами на ринку (кредитори, інвестори, партнери та інші). Ці переваги включають транспарентність, професіоналізм, високий рівень організації співпраці, значущість партнера в системі охорони здоров'я та довгостроковий характер партнерських відносин. Оцінка фармацевтичних підприємств за такими критеріями, як методика NPS (Net Promoter Score) або методика рейтингування на основі експертної оцінки вагомості критеріїв, таких як якість продукції, асортимент, кваліфікація персоналу, гнучкість цінової політики, маркетингова політика та якість сервісу виробника відносно дистриб'ютора, може показувати розбіжності з рейтингами, побудованими на основі "традиційних" показників оцінки, в залежності від набору критеріїв оцінки. Останнім часом з'являються спроби ранжування фармацевтичних підприємств з орієнтацією на потреби різних користувачів, такі як рейтинг інноваційної діяльності, рейтинг інвестиційної привабливості, рейтинг експортної діяльності, рейтинг кредитоспроможності тощо.

Конкурентоспроможність є динамічним та вимірним показником, тому управління КС вимагає об'єктивного інструменту для оцінки. Відповідно до сучасних реалій, методи оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств повинні відповідати певним вимогам щодо якості та метрологічних вимірювань. Хоча деякі критерії можуть бути застосовані для підприємств різних галузей національної економіки, для оцінки КС фармацевтичних підприємств існують специфічні вимоги, обумовлені особливостями цієї галузі.

Таблиця 1.2 - Кваліметричні вимоги до методів вимірювання КС фармацевтичних підприємств

Назва вимоги	Зміст
1	2
Достатність і адекватність параметрів оцінювання	Вимірювані параметри не повинні передбачати додаткові виміри і розрахунки і вимагати додаткового коректування
Квантифікованість, доступність	Кількісні показники повинні мати смислове навантаження і бути зрозумілими.
Інтегральність	Можливість об'єднання (узагальнення) різних параметрів, що характеризують фармацевтичне підприємство, в один.
Гнучкість	Можливість оцінювання КС фармацевтичного підприємства на всіх етапах його життєвого циклу.
Оперативність отримання результатів	Отримання результатів оцінки в короткий часовий проміжок
Формалізованість	Можливість отримання кількісної оцінки досліджуваного показника
Однозначність критеріальної бази оцінки	Всі критерії оцінки КС фармацевтичного підприємства повинні мати ясну і зрозумілу інтерпретацію
Порівнянність і однорідність	Критерії оцінки фармацевтичних підприємств, об'єднаних загальними характеристиками і ознаками оцінки, повинні бути однакові.
Адекватність результатів оцінки	Результати, отримані на одному фармацевтичному підприємстві (або групі підприємств) різними дослідниками, повинні бути однаковими.
Чутливість	Результати оцінки повинні бути чутливими до зміни прийнятих параметрів, з покращенням значень параметрів підсумкова оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна поліпшуватися
Точність і порівнянність	Похибка оцінки повинна бути порівнянною з точністю проведення звичайних технічних розрахунків, помилки вимірювання повинні бути мінімальними.
Врахування параметрів якості	Відбивання відповідності умов діяльності фармацевтичних підприємств вимогам міжнародних стандартів якості і правил належних практик GMP.
Стратегічність	Створювати умови розробки ефективних управлінських рішень, дозволяти керувати станом фармацевтичного підприємства з урахуванням довгострокової перспективи розвитку.
Модельованість і практична значущість	Забезпечення можливості моделювання КС при зміні умов зовнішнього середовища, отримання практичних рекомендацій щодо застосування результатів оцінки.

Конкурентоспроможність фармацевтичної продукції містить ряд ключових аспектів. Перш за все, якість продукції грає важливу роль у визначенні КС. Висока якість продукції забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищує довіру до підприємства і створює конкурентну перевагу на ринку.

Окрім якості, інші фактори, такі як цінова політика, наявність інновацій, ефективність маркетингових стратегій та дистрибуційних каналів, також впливають на КС фармацевтичного підприємства. Компанії, які здатні пропонувати конкурентні ціни, інноваційні рішення, ефективну рекламу і широку доступність своїх продуктів, зазвичай мають перевагу перед конкурентами.

Крім того, факторами, що впливають на конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств, є науково-дослідна база, наявність патентів та ліцензій, міжнародна експансія, здатність до інновацій та впровадження нових технологій, а також здатність підприємства адаптуватися до змін в регуляторному середовищі та вимогам ринку.

Отже, оцінка конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств вимагає аналізу широкого спектра факторів, які впливають на їх успішність на ринку. Розуміння і врахування цих факторів дозволяє підприємствам зайняти сильну позицію у конкурентній галузі фармацевтики.

Для проведення порівняльного аналізу візьмемо компанії, які займають аналогічні позиції на ринку виробництва ліків твердої форми, а також компанії-лідери ринку з врахуванням їх ринкової долі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ АСІНО-Україна

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії Асіно-Україна

Компанія Асіно-Україна є дочірньою компанією міжнародної фармацевтичної групи Asino AG та була створена у 2015 році [26]. Asino AG придбала виробничі потужності компанії Фарма-Старт, що базується в Києві, і заснувала Асіно-Україна як дочірню структуру. Обидві компанії мають власні бренди та просувають різні групи медичних препаратів, але вони використовують спільні виробничі потужності та бек-офіси для підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат.

- Компанія спеціалізується на виготовленні медичних препаратів твердої форми та БАД., Виробництво відповідає міжнародним стандартам:
- Компанія Асіно-Україна має сертифікати ISO 9001 та ISO 13485, які підтверджують відповідність її систем якості та систем управління медичними виробами відповідним міжнародним стандартам. Також, компанія має дозвіл на виробництво та реалізацію медичних засобів відповідно до вимог законодавства України та Європейського Союзу.
- Компанія Фарма-Старт має сертифікати ISO 9001 та ISO 22000, які підтверджують відповідність її систем якості та систем управління безпекою харчових продуктів відповідним міжнародним стандартам. Також, компанія має дозвіл на виробництво та реалізацію лікарських засобів відповідно до вимог законодавства України та Європейського Союзу.
- Крім того, компанія Фарма-Старт має сертифікат відповідності Європейському стандарту якості систем управління безпекою харчових продуктів EN ISO 22000:2018.

- Виробництво компанії пройшло сертифікацію згідно виробничих практик Європейського Союзу у сфері фармакології – GMP EU

Компанія Асіно-Україна є членом комітету з охорони здоров'я Європейської бізнес-Асоціації, призер Eurasia Pharma Awards 2021 та неодноразовий переможець національної премії «Панацея», крім того, компанія пропонує активну соціальну підтримку співробітникам, і декілька років поспіль отримає звання «кращого роботодавця в галузі» [27].

Під час військових дій, компанія Асіно всіляко підтримує Україну виробляючи та надаючи життєво необхідні препарати, а також приймає активну участь у підтримці збройних сил України, за великий внесок і підтримку, була нагороджена відзнакою Президента України[24-25].

На виробничих потужностях компанії виробляється більше ніж 380 видів лікарських засобів та медичних препаратів для лікування різних захворювань,

Основні групи препаратів що виробляються:

- Антибіотики.
- Протигрибкові засоби.
- Противірусні засоби.
- Протипухлинні засоби.
- Засоби для лікування серцево-судинних захворювань.
- Засоби для лікування нервової системи.
- Засоби для лікування захворювань шлунково-кишкового тракту.
- Засоби для лікування ендокринної системи.
- Засоби для лікування захворювань шкіри.
- Засоби для лікування офтальмологічних захворювань.

Деякі препарати, такі як Ксіфлоксацин Асіно (Ciprofloxacin Acino) або Азітроміцин Асіно (Azithromycin Acino) сертифіковані в Європі

За даними державного реєстру підприємств України, у 2020 році компанія Асіно-Україна мала чистий прибуток у розмірі 133,98 мільйона гривень, обсяг реалізації виробництва на внутрішньому ринку склав 3,3 мільярда гривень [7]. Ці

показники зросли практично в два рази, в 2021 році, коли чистий прибуток становив вже 316,92 млн грн.

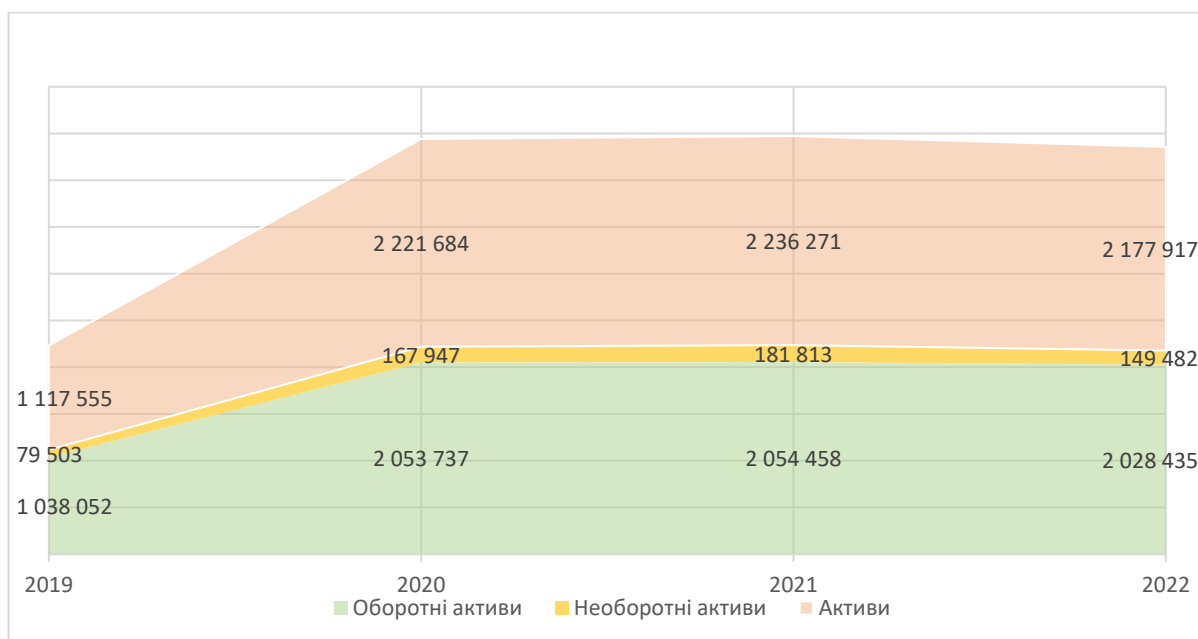


Рисунок. 2.1 - Динаміка зміни розміру активів компанії Асіно-Україна у 2019-2022

За даними аналітичної компанії IQVIA, у 2021 році компанія Асіно-Україна займала 5-те місце серед найбільших постачальників медичних засобів в Україні з долею ринку 3,22% [56].

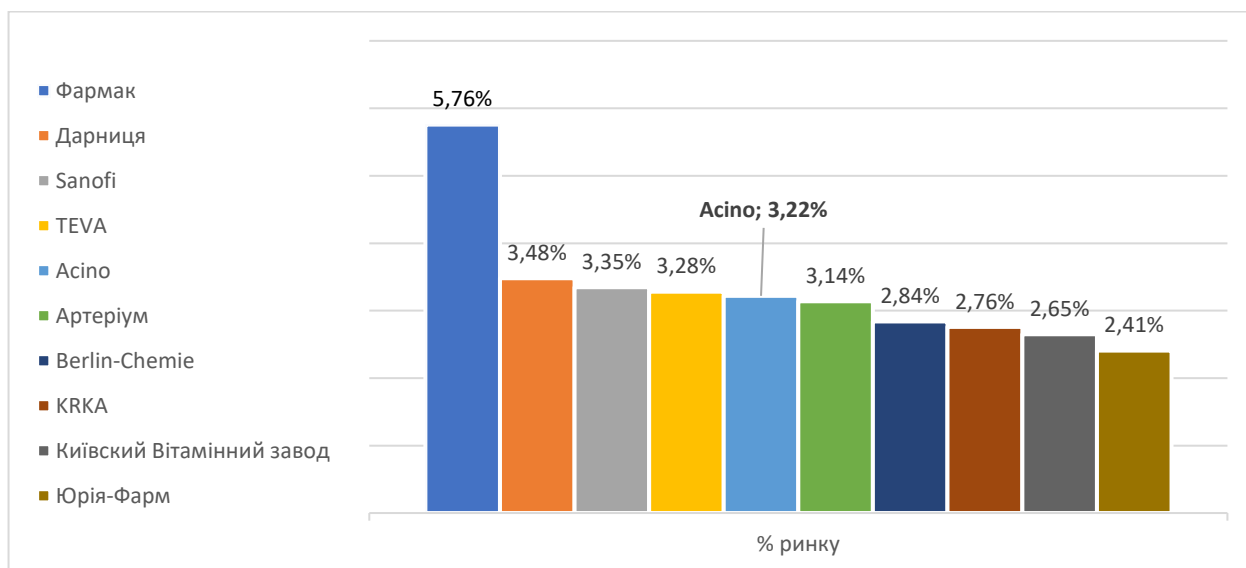


Рисунок 2.2 - Топ 10 компаній фармацевтичного ринку України за підсумками 2021 року

Якщо порівнювати її операційні показники з іншими гравцями українського ринку, за розміром чистого прибутку можемо отримати результати наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники чистого прибутку Асіно-Україна до інших відомих компаній

Компанія	Чистий прибуток, тис грн, 2020	Чистий прибуток, тис грн, 2021	Зміна, %	Чистий прибуток, тис грн, 2022	Зміна, %
			2020-2021		2021-2022
1	2	3		4	
Асіно-Україна	133 982	316 292	136%	287 273	-9,17%
Дарниця	609 626	814 994	34%	472 929	-41,97%
Київський вітамінний завод	208 534	168 266	-19%	219 571	30,49%
Фармак	1 207 855	1 637 923	36%	1 227 059	-25,08%

Джерело: Підготовлено за даними data.gov.ua та звітністю компаній.

Виходячи з наявних даних, бачимо, що компанія Асіно-Україна є значним гравцем на фармацевтичному ринку України, входячи до топ-5 компаній за ринковою часткою. Портфель продуктів та спеціалізація на препаратах неврологічної групи, дозволила компанії оперативно відновити виробництво в умовах військових дій, і зрештою отримати падіння прибутку всього на 9% від рівня 2021 року.

Проведемо аналіз фінансової звітності компанії за останні роки

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз активів «ТОВ «Асіно-Україна» у 2020-2021 рр., тис. грн

Показник	Показники 2021, тис. грн	Показники 2022, тис. грн	Абс. Зміна +, - тис. грн	Відн. Зміна, %
1	2	3	4	5
Основні засоби	147 764	110 773	-36 991	-25
Необоротні активи	181 813	149 482	-32 331	-18
Запаси	809 585	564 756	-244 829	-30

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	558 161	522 246	-35 915	-6
Із внутрішніх розрахунків	351 069	602 715	251 646	72
Гроші та їх еквіваленти	173 343	298 488	125 145	72
Оборотні активи	2 054 458	2 028 435	-26 023	-1
Активи	2 210 248	2 177 917	-58 354	-3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	446 295	733 568	287 273	64
Власний капітал	1 527	1 527	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	107 352	69 684	-37 668	-35
Довгострокові зобов'язання	62 068	76 379	14 311	23
Товари, роботи, послуги	130 452	106 497	-23 955	-18
Із внутрішніх розрахунків	1318813	1033616	-285 197	-22
Поточні забезпечення	137 198	124 614	-12 584	-9
Баланс	2236217	2177917	-58 300	-3

Джерело: Підготовлено за звітністю компанії Асіно-Україна.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно порівняти рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої дохідності депозитів за 2022 р [8].

На основі даних з фінансової звітності компанії Асіно-Україна, отримаємо наступні показники.

Таблиця 2.3 - Показники діяльності та показник рентабельності капіталу компанії Асіно-Україна

Показник	Показники 2021, тис. грн	Показники 2022, тис. грн
1	2	3
Чистий прибуток компанії, тис. грн	316 292	287 273
Розмір власного капіталу, тис. грн	447 822	735 095
Рентабельність капіталу, %	71	39
Середня дохідність альтернативного інструменту, %	7,5	25

Таким чином, перевищення рентабельності власного капіталу дохідності за альтернативним інструментом вказує, що компанія як інвестиційний актив є привабливою для власників.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна

Для аналізу виробничої конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна проаналізуємо портфель продуктів компанії, її частку на ринку, показники співвідношення заборгованості для власного капіталу та співвідношення заборгованості до вартості активів за період 2021-2022 р.р. та маркетингові активності.

Як було зазначено раніше, компанія Асіно-Україна (працює на ринку під торговими марками Асіно-Україна та Фарма-Старт) зосереджена на виробництві трьох груп препаратів:

- Препарати для лікування хвороб нервової системи
- Препарати для лікування серцево-судинної системи
- Препарати безрецептурної групи та біологічні добавки.

Кожна група препаратів містить як генерики так і оригінальні препарати. Препарат-генерики в перших двох групах виробляються по ліцензії європейських фармацевтичних компаній. Розробка препаратів відбувається із застосуванням власних дослідницьких лабораторій в Швейцарії (належать материнській компанії Асіно AG). Наявність в портфелі вузькоспеціалізованих препаратів, дозволяє займати суттєву частину ринку, наприклад в сегменті ринку препаратів для лікування паркінсонізму компанія Асіно займає позицію лідера з 30% ринку України з 6 асортиментними позиціями. За напрямком продуктів для лікування серцево-судинної системи, компанія займає середні позиції з долею ринку до 15%. Портфель продуктів безрецептурної групи і біологічних добавок містить багато унікальних препаратів. Це і препарати стабілізації тиску для метео-залежних осіб, і спеціалізовані препарати для підтримування контролю рівня цукру, і біологічні

добавки-стимулятори активності. Загалом цей напрямок є таким, що найбільш динамічно розвивається в компанії. В 2019 році компанія Асіно викупила права на виробництво мультивітамінних комплексів в компанії «Takeda» (торгова марка MultiTabs), що дозволило посилити позиції в цьому сегменті. Як було зазначено вище, компанія входить до топ-10 фармацевтичних компаній України, займаючи 5 місце за долею ринку 3,22%.

Як було зазначено, основна продукція компанії зосереджена на ринку неврологічних препаратів та препаратів безрецептурної групи. Також компанія активно розвиває напрямок ліків для ендокринної системи. За результатами аналізу даних компанії визначено основні препарати, що пропонуються на цих ринках.

Таблиця 2.4 - Перелік основних продуктів компанії у відповідних сегментах ринку

Назва препарату	Сегмент ринку	Доля препарату на ринку, %	Зростання ринку, %
1	2	3	4
Аріпразол	Неврологічні препарати	12	8
Азагілін	Неврологічні препарати	5	8
Вальпроком	Неврологічні, проти-епілептичні препарати	7	8
Вітрум	Безрецептурна група	15	6
Глюкофаж	Ендокринологічні препарати	4	12
Глюкованс	Ендокринологічні препарати	7	12

Джерело: внутрішні звіти компанії Асіно-Україна

Проаналізувавши ці дані в матриці Бостонської консалтингової групи ми бачимо, що результати аналізу вказують на наступне:

Зірка (1 продукт – Аріпразол): Компанія має один продукт, який класифікується як "Зірка" в матриці BCG. Це продукт з високою ринковою часткою на швидко зростаючому ринку, що свідчить про сильну конкурентну позицію компанії в цьому сегменті.

Дійні корови (4 продукти – Глюкофаж, Глюкованс, Азагілін, Вальпроком): Чотири продукти компанії класифікуються як "Дійні корови". Ці

продукти приносять стабільний дохід і мають високу ринкову частку, але знаходяться на повільно зростаючому ринку. Це свідчить про сильну конкурентну позицію компанії в цих сегментах, але з обмеженими можливостями для росту.

«Знаки питання» (1 продукт – серія продуктів «Вітрум»): Один продукт компанії класифікується як "Знак питання". Цей продукт має потенційні можливості для зростання, але він також вимагає значних інвестицій для збільшення ринкової частки. Це може вказувати на те, що компанія має потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності на цьому ринку.

Загалом, на основі аналізу БКГ, можна зробити висновок, що компанія має сильну конкурентну позицію на ринку, з одним продуктом в категорії "Зірки", чотирма продуктами в категорії «Дійні корови»

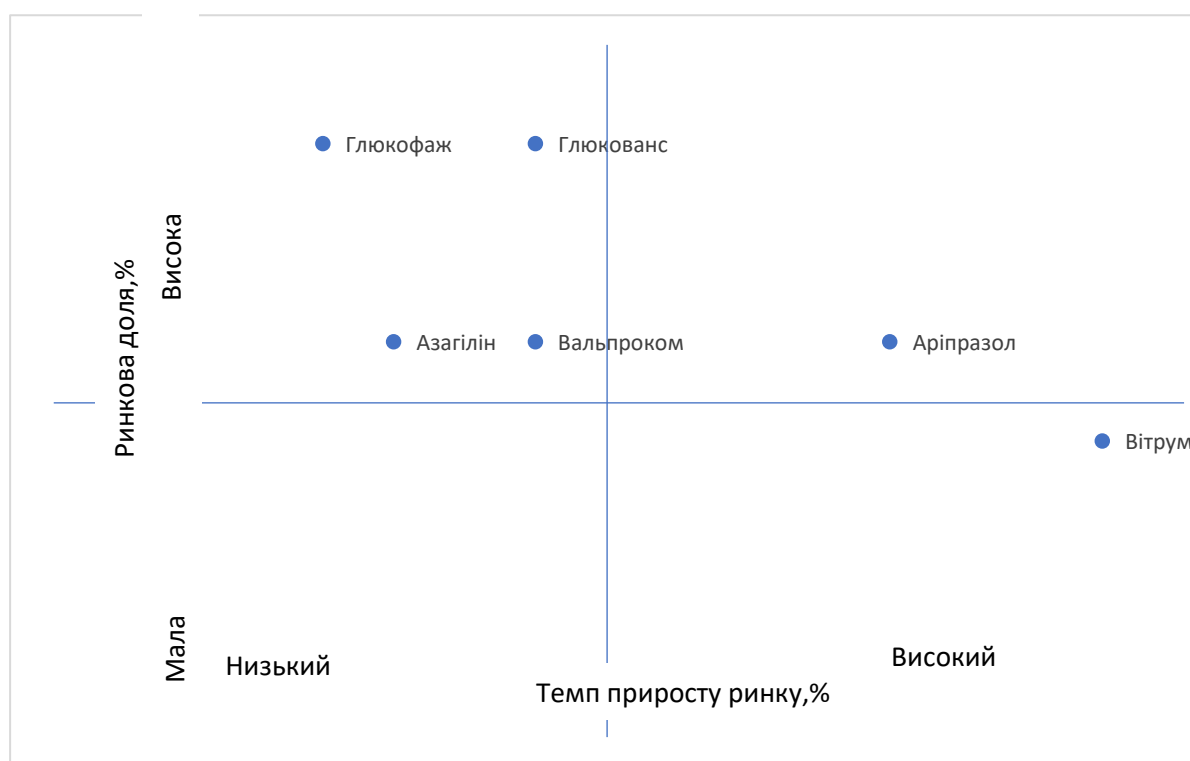


Рисунок 2.3 - БКГ-матриця продуктів компанії Асіно-Україна

Оцінимо показники співвідношення заборгованості для власного капіталу та співвідношення заборгованості до вартості активів.

Як видно з фінансової звітності за 2021-2022 рік, військові дії вплинули на фінансові показники компанії, при цьому оцінюючи співвідношення

заборгованості до власного капіталу ми бачимо, що компанія підвищила свою фінансову незалежність практично в два рази.

Таблиця 2.5 - Динаміка зміни фінансової незалежності компанії Асіно-Україна

Показник	Фінансові показники тис. грн 2021	Фінансові показники тис. грн 2022
1	2	3
Розмір власного капіталу	447 822	735 095
Розмір заборгованості	1 648 531	1 341 106
Співвідношення заборгованості до власного капіталу	3,68	1,82

Аналізуючи показник заборгованості до розміру активів, бачимо що стан компанії протягом 2022 року покращився, з 26% до 38%

Таблиця 2.6 - Динаміка зміни співвідношення заборгованості до розміру активів

Показник	Фінансові показники тис. грн 2021	Фінансові показники тис. грн 2022
1	2	3
Загальна сума активів	2 236 271	2 177 917
Розмір заборгованості	1 648 531	1 341 106
Співвідношення заборгованості до розміру активів, %	26	38

Отримані показники кажуть, що навіть в умовах кризисного 2022 року, під час падіння ринку та втрати частини ринку збуту в наслідок війни, компанія не тільки не втрачає свої позиції, але й активно намагається покращити свої позиції на ринку.

Аналізуючи плани по розвитку, ми бачимо, що в поточних складних умовах, компанія активно розвиває свій продуктивний портфель укладаючи ексклюзивні партнерські та дистриб'юторські контракти зі світовими фармацевтичними виробниками і виводячи на ринок нові препарати [28].

Аналізуючи маркетингові активності, ми бачимо, що компанія активно використовує різні канали комунікацій. Взаємодія з споживачами відбувається не тільки за допомогою медіа, але й шляхом створення та просування освітніх

платформ для лікарів та споживачів. За проект освітньої платформи MedAcino, компанія отримала нагороду на конкурсі маркетингових проектів X-Ray в 2023 році в номінації «цифрова компанія» [60].

2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна на ринку та її стратегії розвитку

Фармацевтичний ринок України включає сегменти апаратури та товарів медичного призначення. Загальний обсяг продажів в 2022 році становив 61 млрд грн. Вплив війни з росією, суттєво зменшив розмір ринку - порівняно з 2021 було зареєстровано падіння на 42% в натуральному вимірі і на 23% в грошовому. Відповідно до сьогоднішніх реалій збільшилась частка державних закупівель, при цьому доля медичних товарів та апаратури в цьому секторі зросла з 26% до 39%, а доля лікарських препаратів зменшилась з 79% до 53%.

Сегмент лікарських засобів в 2022 році становив близько 46 млрд гривень. Протягом 2022 року частка вітчизняних виробників збільшувалась і на кінець року становила близько 72% у натуральному вимірі і до 38% в грошовому.

Роздрібний ринок лікарських препаратів в 2022 році суттєвих змін не зазнав. Лідерами ринку є фармацевтичні компанії «Фармак» та «Дарниця», середній рівень представлений компаніями Артеріум, Юрія-Фарм, Асіно, КВЗ (Київський вітамінний завод), які або покращили свої позиції, або утримали їх на рівні 2021 року.

В цілому цей період для Асіно-Україна був прибутковим, не зважаючи на те, що продукція не входила до складу протоколів лікування хвороби. Водночас згідно з інформацією, з міжнародних досліджень фармацевтична галузь серйозно залежить від впливу на логістичні ланцюги. Тому важливо, щоб компанії цієї галузі приділяли достатню увагу цифровізації своїх процесів, щоб зберігати свою конкурентоспроможність [29].

Для оцінки виробничої конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна було обрано компанії, що спеціалізуються на випуску препаратів в твердій формі,

і мають в портфелі продукти відповідної направленості, а саме – препарати неврологічного, та серцево-судинного напрямку дії, а також препарати безрецептурної форми продажу:

- Фармацевтична компанія «Дарниця»
- Фармацевтична компанія «Фармак»
- Фармацевтична компанія «Київський вітамінний завод»

Послідовність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних позицій фармацевтичних підприємств є такою:

- 1) формування вихідної інформації за одиничними показниками організаційної та економічної складових діяльності підприємств-конкурентів;
- 2) стандартизація одиничних показників;
- 3) визначення інтегральних показників організаційної та економічної складових діяльності підприємств;
- 4) побудова матриці конкурентних позицій фармацевтичних підприємств за результатами оцінки організаційної та економічної складової їх конкурентоспроможності.

Оцінюючи конкурентоспроможність компаній, проаналізуємо фінансову звітність. Розуміючи, що 2022 рік, в наслідок військової агресії проти України був надзвичайно складним для економіки України, аналіз даних будемо проводити за період 2020-2022 р.р, що дозволить більш правильно оцінити показники конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.7 - Основні фінансові показники компанії Асіно-Україна і порівняльних компаній.

Показник	Рік	Показники компанії ФК Дарниця, тис. грн	Показники компанії АО Фармак, тис. грн	Показники компанії Київський вітамінний завод, тис. грн	Показники компанії Асіно-Україна, тис. грн
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток					
	2020	609 629	1 207 855	208 534	133 982
	2021	814 994	1 637 923	168 266	316 292
	2022	472 929	1 227 059	219 571	287 273

Закінчення таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Загальна сума активів					
	2020	4306855	8655421	1774994	2221684
	2021	4882596	10047978	1962255	2236271
	2022	5412073	11232151	2299951	2177917
Рентабельність активів					
	2020	14,2	14,0	11,7	6,0
	2021	16,7	16,3	8,6	14,1
	2022	8,7	10,9	9,5	13,2

Джерело: Підготовлено за звітністю компаній

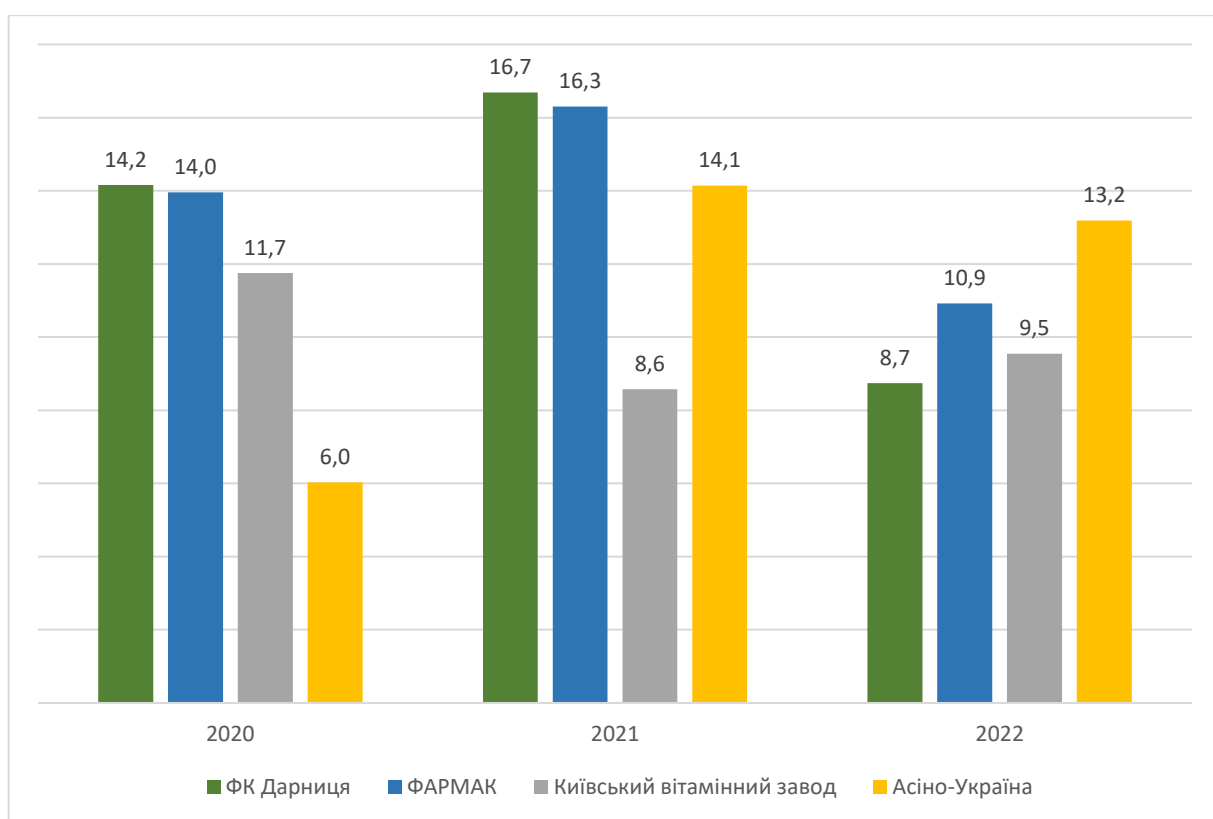


Рисунок 2.4 - Рентабельність активів компаній протягом 2020-2022 років

Як бачимо, за показником рентабельності активів, компанія Асіно-Україна є конкурентоспроможною. Згідно показників діяльності, за результатами 2022 року, показник зменшився незначним чином. Цьому сприяла висока потреба на ліки неврологічного та серцево-судинного напрямків, участь у централізованих закупівлях для цивільних та військових лікарень.

Аналізуючи зміну показників чистого прибутку компаній протягом 2020-2022 років, бачимо, що 2022 рік був кращим для компаній середнього рівня. Лідери ринку за результатами 2022 року втратили знизили показники чистого прибутку практично в два рази, а такі компанії як Київський вітамінний завод та Асіно-Україна, змогли або свої збитки, або навіть закінчити рік із збільшенням чистого прибутку.

Таблиця 2.8 - Показники чистого прибутку компаній протягом 2020-2022

Рік	Показники компанії ФК Дарниця, тис. грн	Показники компанії АО Фармак, тис. грн	Показники компанії Київський вітамінний завод, тис. грн	Показники компанії Асіно-Україна, тис. грн
1	2	3	4	5
2020	609 629	1 207 855	208 534	133 982
2021	814 994	1 637 923	168 266	316 292
2022	472 929	1 227 059	219 571	287 273

Джерело: Підготовлено за звітністю компаній

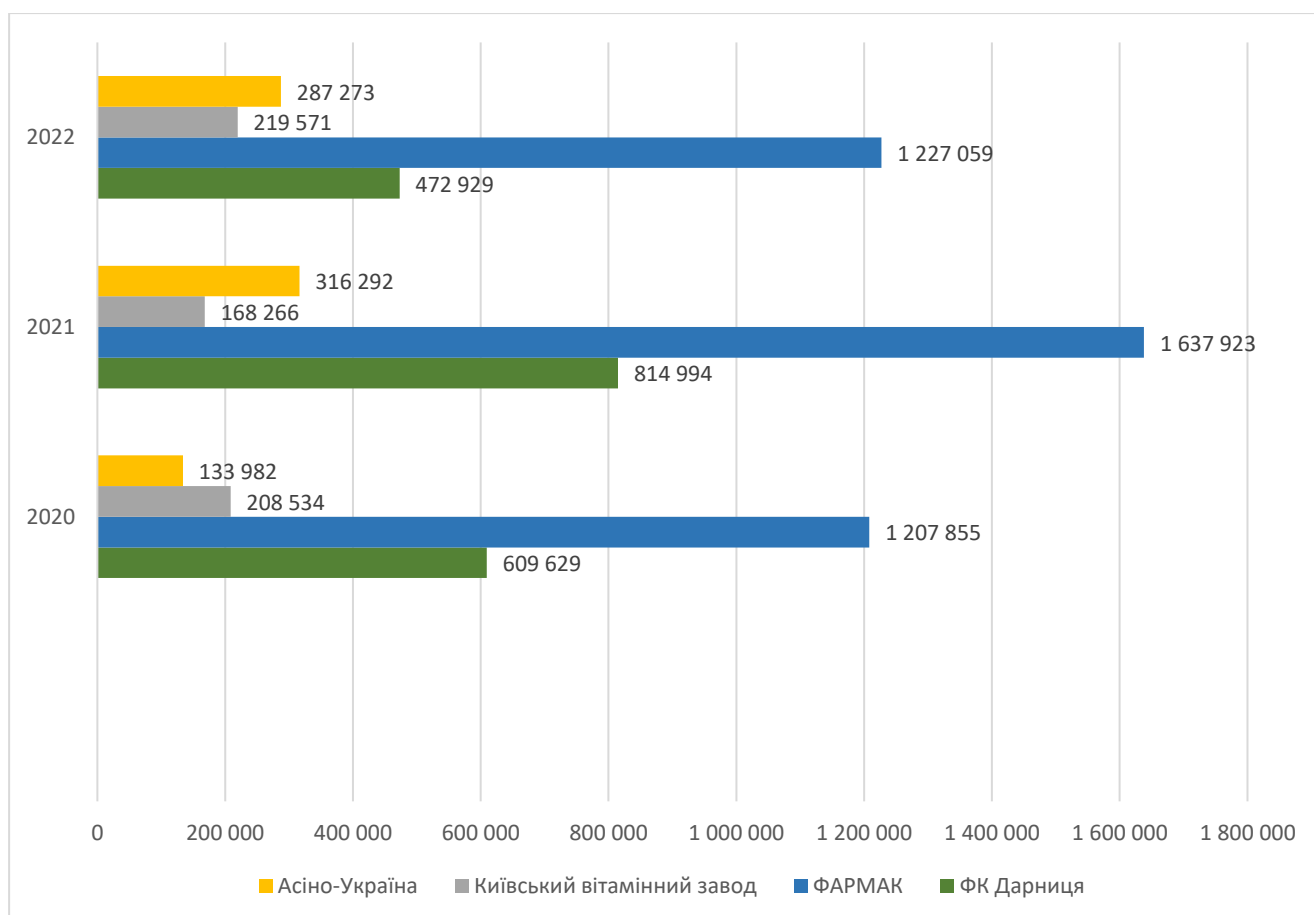


Рисунок 2.5 - Показники чистого прибутку компаній протягом 2020-2022 року

Пояснити ці зміни можна тим, що 2020 рік був роком глобального карантину, обумовленого COVID-19. Компанії фармацевтичної галузі залежать від поставок сировини з-за кордону, і глобальні обмеження вплинули на розміри виробництва. Якщо розглядати зміну показників компанії Асіно-Україна, то треба відзначити що на момент впровадження глобального карантину в портфелі компанії не було спеціалізованих лікарських засобів та наборів мінеральних комплексів, що вплинуло на розмір прибутку в 2020 році. При цьому вже в 2021, провівши оптимізацію продуктового портфелю і випустивши на ринок нові продукти, компанія змогла поліпшити фінансові показники. Швидкість оптимізації портфелю, та реагування на зміну ринкової ситуації показує, що операційна діяльність компанії знаходиться на високому рівні, і є конкурентоспроможною, хоча і залишає можливість для поліпшення і подальшої оптимізації.

Для проведення SWOT-аналізу фармацевтичної компанії "Асіно-Україна" було здійснено збір даних щодо внутрішніх ресурсів, здібностей та особливостей компанії. Зокрема, було проведено аналіз бренду, асортименту продуктів, якості виробництва, дистрибуційної мережі та фінансових показників. Далі було визначено та проаналізовано зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, конкуренція, регуляторні зміни та економічні умови.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено сильні сторони компанії, які надають їй конкурентні переваги. Зокрема, це включає сильний бренд, широкий асортимент продуктів та високу якість виробництва. Також були виявлені слабкі сторони, такі як обмеженість джерел фінансування та залежність від зовнішніх постачальників, які потребують поліпшення.

Також було виявлено можливості, які можуть бути використані компанією для зростання і розвитку. Наприклад, це може бути розширення на нові ринки або розробка нових продуктів. Загрози, такі як конкуренція та зміни в регуляторному середовищі, були визначені як потенційні ризики, з якими компанія може зіткнутися.

Сильні позиції (strengths)	Слабкі позиції (weakness)
• Досвідчена та кваліфікована команда працівників з великим досвідом роботи у галузі; • Широкий асортимент продукції; • Високий рівень якості продукції; • Добре розвинена мережа логістичних партнерів, що забезпечує оперативність та якість поставки продукції; • Партнерські відносини з провідними постачальниками сировини та матеріалів	• Обмежений ринок збуту; • Недостатньо ефективна система маркетингу та реклами; • Обмежена відомість бренду на ринку; Операційна робота компанії зосереджена в офісі, можливість віддаленого доступу надається обмеженому колу менеджерів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення асортименту продукції; • Розширення ринку збуту, зокрема шляхом експорту; • Розвиток нових технологій у виробництві; • Збільшення ефективності виробництва та зменшення витрат • Поліпшення якості продукції	• Обмеження та погіршення економічних умов та зменшення попиту на продукцію та послуги компанії; • Зростання конкуренції на ринку • Зміни законодавства та регулювання у сфері виробництва та продажу продукції; • Поява нових конкурентів на ринку з більш конкурентоспроможною продукцією; • Зростання вартості сировини та матеріалів. Кібератаки на інфраструктуру, що призводять до втрати даних та зупинки виробництва.

Рисунок 2.6 - SWOT-аналіз компанії Асіно-Україна

Аналізуючи даний SWOT-аналіз, а також попередні дані, можемо стверджувати, що компанія Асіно-Україна, є конкурентоспроможною на українському ринку виробництва медичних препаратів. При цьому компанія має можливості по збільшенню продуктивності виробництва шляхом оптимізації операційних процесів та впровадження цифрових технологій. Цьому також відповідають плани розвитку, згідно з якими до кінця 2024 року компанія планує завершити реконструкцію виробництва, та почати сертифікацію за стандартом GMP 5. Ці плани компанії вимагають створення захищеного робочого простору для співробітників, що знизить ризики для персоналу в наслідок зовнішніх факторів, таких як збройна агресія, чи глобальна пандемія. Прогнозуючи конкурентоспроможність компанії після цифровізації робочих процесів з використанням віртуалізації, можна звернутися до звіту " Digital Transformation in Pharma: Technologies & Trends in 2023"[30]. Цей звіт досліджує ступінь цифрової трансформації фармацевтичної галузі в західних країнах, а також приводить дані про цифрові здібності та інвестиції компаній.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ АСІНО-УКРАЇНА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

3.1. Вибір альтернативних варіантів стратегії цифровізації компанії Асіно-Україна

У сучасному світі, де технології розвиваються з надзвичайною швидкістю, цифрові інструменти стають необхідністю для більшості компаній. Одним з основних напрямків використання цифрових технологій є забезпечення можливості віддаленої роботи для співробітників незалежно від їх місцеперебування, що є першою складовою запропонованої стратегії цифровізації.

З метою визначення критичних вимог до впровадження цифрової стратегії компанії, необхідно провести аналіз потреб співробітників та врахувати їх особливості. Основні критерії, які необхідно враховувати при виборі основного й альтернативних рішень, включають наступні вимоги:

- Можливість забезпечення віддаленої роботи з інформаційними системами незалежно від того, де знаходиться співробітник та які пристрої використовує. Це включає можливість доступу до необхідних даних та інструментів, які потрібні для виконання роботи.
- Впроваджена система повинна забезпечувати безпеку передавання, обробки та зберігання конфіденційної та іншої чутливої інформації. Це має включати захист від хакерських атак, шифрування даних та можливість контролювати доступ до інформації.
- Впроваджена система повинна надавати можливість централізованого керування та припинення доступу у випадку надзвичайних ситуацій. Це має включати можливість керування правами доступу та контроль за активністю користувачів.

- Процес впровадження повинен бути безперервним та не повинен переривати робочі процеси компанії. Це може бути досягнуто шляхом проведення пілотних проектів та тестування їх до впровадження в широкому масштабі.

- Цифровізація операційних процесів повинна бути завершена в найкоротші терміни, щоб уникнути витрат на тривалу розробку та впровадження проекту. Однак, це не повинно позначатись на якості та безпеці нових систем.

- Кінцеве рішення повинно бути максимально економічно вигідним та повинно враховувати як загальні, так і специфічні потреби компанії.

- Нарешті, оптимізація робочих процесів повинна відбуватись відповідно до цінностей компанії, які вимагають ощадливого відношення до ресурсів та зменшення їх споживання.

Після проведеного дослідження можливих варіантів на підставі інформації від провідних компаній в цьому секторі, було встановлено, що віртуалізація робочих місць є одним з найбільш ефективних методів забезпечення повноцінної віддаленої роботи для операційних процесів [32-34]. За даними *Businesses Daily*, віртуалізація може знизити витрати на інфраструктуру компанії на 50%, зменшити витрати на обслуговування на 40% та забезпечити ефективнішу роботу для користувачів [34].

Також, віртуалізація дозволяє більш ефективно керувати доступом до інформаційних ресурсів, забезпечуючи централізований контроль над обмеженнями доступу та правами користувачів. В результаті, віртуалізація може знизити ризик витоку даних та підвищити загальний рівень безпеки інформації компанії.

В рамках розробки стратегії, було складено план впровадження цифрових елементів у виробничі процеси компанії. При цьому були враховані поточні потреби та оптимальні з точки зору зміни процесів відділу. В результаті, було зрозуміло, що необхідно забезпечити безперебійну роботу фінансового відділу та відділу логістики готової продукції. На момент розробки цього документу, ці відділи були орієнтовані на фізичну присутність в офісі. То ж надання можливості віддаленої роботи, незалежно від пристрою і при цьому із збереженням безпеки

доступу до корпоративної інформації було визнано пріоритетним. Під час дослідження операційних процесів було виділено наступні:

Основні процеси фінансового відділу:

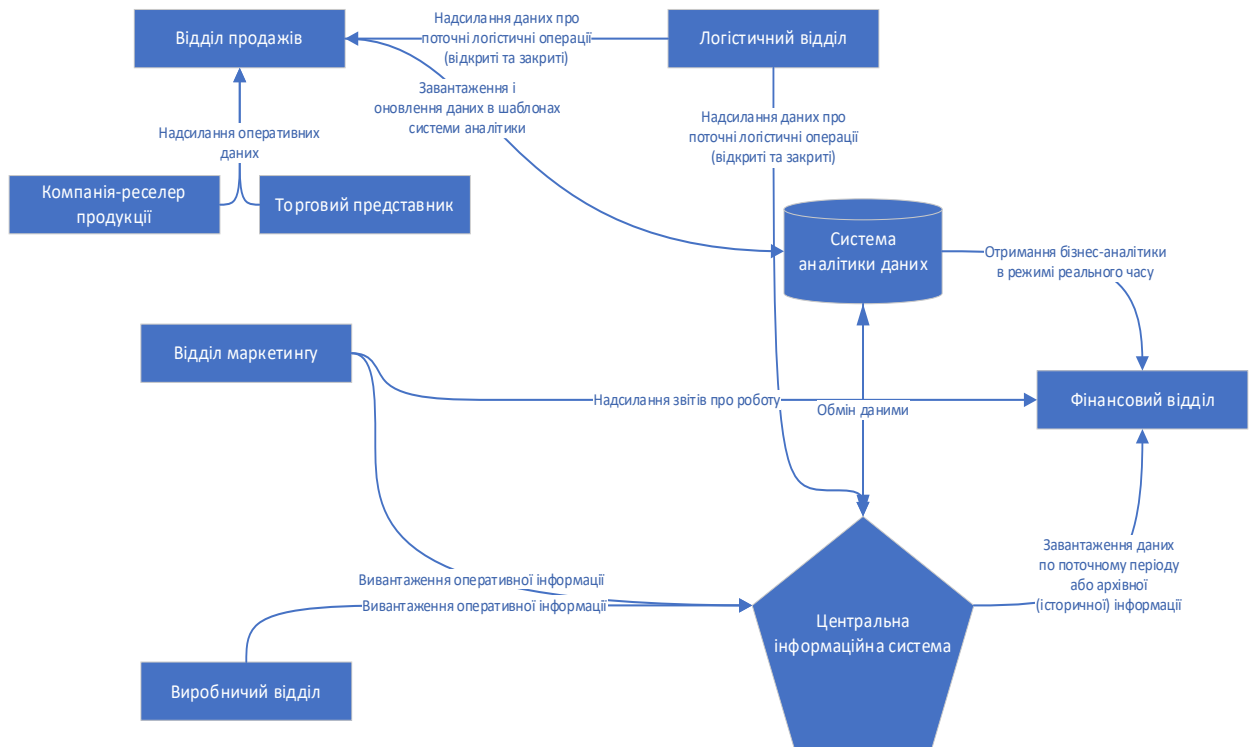


Рисунок 3.1 – Блок-схема процесу обробки фінансових показників

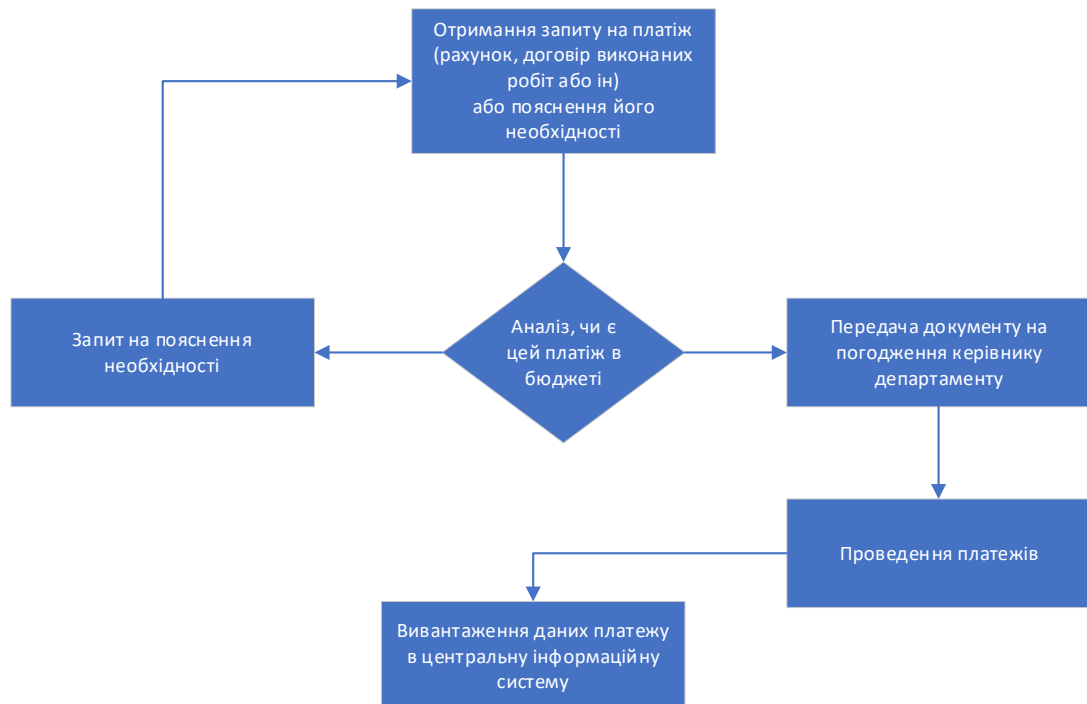


Рисунок 3.2 – Блок-схема процесу обробки платежів

У відділі логістики було виділено основний процес "Управління запасами"

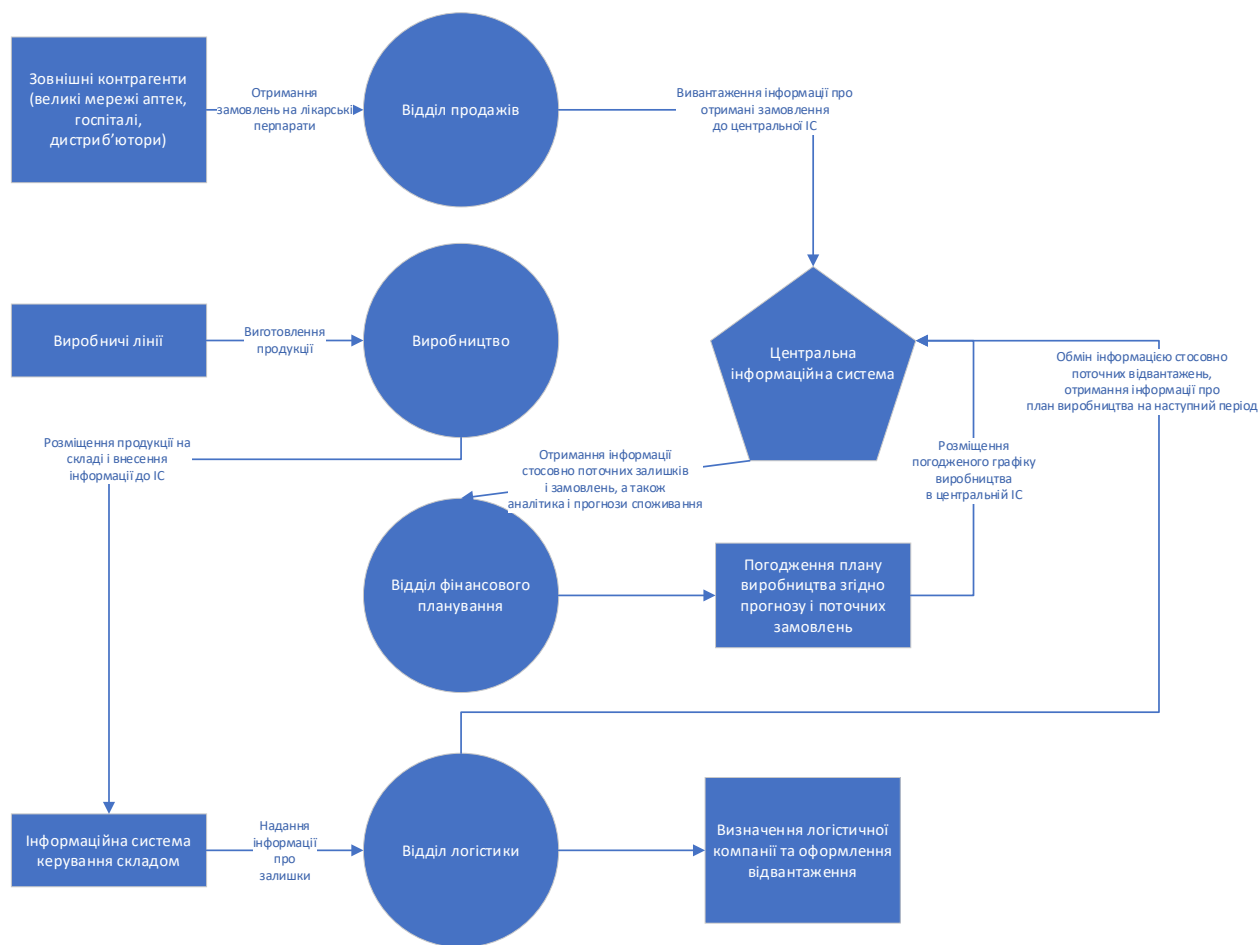


Рисунок 3.3 – Блок-схема процесу управління запасами

Всі вказані процеси можуть бути оптимізовані із застосуванням цифрових технологій віддаленої роботи.

Елементи процесів фінансового відділу:

- Автоматизація процесу збору та обробки даних: застосування програмних засобів для автоматизації збору та обробки фінансових даних дозволить зменшити кількість ручної роботи, збільшити точність та швидкість обробки даних.
- Електронний документообіг: перехід на електронний документообіг дозволить зменшити витрати на папір, зменшити час на обробку документів та зберігання документів в електронному вигляді.
- Керування кредитами та заборгованостями: ефективне керування кредитами та заборгованостями дозволить забезпечити своєчасну оплату та уникнути фінансових ризиків.

Початкове дослідження цих процесів показало, що всі вони залежать від наступних інформаційних компонент:

- Безперешкодний доступ до інформації, що надходить від автоматизованих виробничих ліній.
- Безперешкодний обмін інформацією між системи керування складськими залишками та менеджерами відділу логістики.
- Оперативне отримання запитів від госпіталів, точок дистрибуції, із використанням прямого доступу в систему замовлень.
- Оперативний і безперешкодний доступ до інформації про фінансові показники, що зберігається в центральній інформаційній системі
- Доступ до аналітики на основі розроблених фінансових моделей, яка працює на основі даних з центральної інформаційної системи
- Оперативний обмін даними між інформаційними системами зовнішніх компанії та інформаційною системою компанії Асіно.

Всі вказані компоненти містять чутливу та конфіденційну інформацію, і при застосуванні цифрових технологій потрібно передбачати максимально можливий рівень захисту даних від втрати чи крадіжки.

Було визначено три напрямки цифровізації процесів:

1. Переведення серверної інфраструктури в хмарний центр обробки даних, що за своєю архітектурою є розподіленим та захищеним сервісом
2. Трансформація основної інформаційної системи, системи бізнес-аналітики та систем обміну даними між виробництвом і центральним сховищем даних шляхом перенесення їх на окремі онлайн сервіси, доступ до яких обмежений тільки для співробітників компанії.
3. Реорганізація офісної роботи з метою забезпечення максимально захищеного і водночас простого доступу до даних компанії з будь-якого місця.

Базуючись на наявних технологічних пропозиціях та технологіях було виокремлено наступні варіанти:

- Перший варіант полягає у створенні цифрового середовища, що забезпечує захищену роботу користувачів з інформаційною системою за допомогою

технологій віртуалізації робочих місць. Цей варіант дозволяє забезпечити віддалену роботу користувачів та захист інформації від несанкціонованого доступу.

- Другий варіант - створення гібридного цифрового середовища, що забезпечує захищену роботу користувачів з інформаційною системою з застосуванням формату "мобільного" офісу та концепції BYOD (Bring Your Own Device). Цей варіант дозволяє працювати на різних пристроях з різних місць і зменшує витрати на обладнання для працівників [32-40].

- Третій варіант полягає у створенні гібридного цифрового середовища, що забезпечує захищену роботу користувачів з інформаційною системою з застосуванням формату "мобільного" офісу із застосуванням обчислювальної техніки, наданої компанією. Цей варіант дозволяє зменшити витрати на обладнання, забезпечити захист інформації та працювати на різних пристроях з різних місць.

При розгляді вказаних варіантів стратегії було застосовано наступні початкові дані, що є важливими для розрахунку кожного варіанту:

- Кількість співробітників відділів, що обрані для впровадження – 150 осіб
- Граничні терміни впровадження – не більше 3-х місяців

Розглянемо детальніше кожен варіант стратегії.

- Варіант із застосуванням віртуалізації робочих місць користувачів. Відрізняється тим, що робочий простір є відокремленим від пристрою. Це дозволяє з одного боку користувачу використовувати для роботи не тільки його обладнання, що було надано компанією, але й гарантує захищеність даних компанії у випадку втрати чи крадіжки пристрою. Для впровадження такого рішення необхідна оплата послуг компанії провайдера, що здійснюються на постійній основі впродовж всього терміну використання. Дане рішення цілком підтримує централізоване керування та захист даних у випадку надзвичайних ситуацій, більш того, воно дозволяє продовжувати роботу незалежно від характеру ризику чи збоїв. Єдина вимога – наявність інтернет-з'єднання.

Впровадження рішення може бути поступовим з застосуванням нового режиму роботи на рівнях як окремого підрозділу, так і окремого співробітника. При цьому дане рішення не містить великих капітальних витрат, і входить до OPEX категорії витрат [40]. Невіддільною частиною цієї оптимізації є широке використання систему електронного документообігу, що відповідає прагненням компанії зменшувати вплив на навколишнє середовище і заощадливо ставитись до ресурсів.

Додатковою вигодою є можливість оптимізації використання офісних приміщень. Згідно з дослідженнями, проведених компанією Citrix у 2018 році, а також дослідження Forbes 2020, подібна оптимізація процесів дозволяє знизити витрати на оренду офісів до 55% (при скороченні потрібних квадратних метрів площі до 60%) [33].

- Другий варіант, це створення гібридного цифрового простору, з використанням концепції BYOD.

Дане рішення відзначається мінімізацією капітальних витрат на підготовку та впровадження. Строки впровадження залежать від готовності головної інформаційної системи, при цьому процес зміни операційних процесів відбувається швидко і без переривань робочої діяльності компанії.

Оцінюючи даний варіант за іншими критеріями, звертаючись до досліджень проведених в починаючи з 2015 року вказують на наступні недоліки: Згідно зі статтями в Forbes, одним з найбільших ризиків BYOD є збільшення потенційних точок доступу до корпоративних даних. Коли працівники підключають свої пристрої до корпоративної мережі, це може створити додаткові точки доступу, які можуть бути вразливими для кібератак.

Також, BYOD може призвести до проблем з управління даними і може бути складним для підтримки технічної частини. Крім того, компанії можуть знайти занадто трудомісткою забезпечення належної підтримки для широкого спектра різних пристроїв, які використовуються на робочому місці.

Додатковою проблемою може бути те, що працівники можуть не мати достатньої кваліфікації для захисту своїх пристроїв від кібератак, що може призвести до витоку даних і це є головним недоліком цього варіанту.

При цьому цей варіант частково відповідає прагненням компанії до заощадливого використання ресурсів, але додаткові переваги у вигляді оптимізації витрат на закупівлю обладнання нівелюються потребами до збільшення кількості персоналу у відділі технічної підтримки.

- Третій варіант – створення повноцінного «мобільного» або «домашнього» офісу. Цей варіант відзначається великими капітальними витратами, адже для кожного співробітника потрібно придбати набір офісної техніки. При цьому він відзначається найменшими строками впровадження та не потребує перебудови головної інформаційної системи чи принципів роботи співробітників. Вимоги де безпеки даних задовольняються на середньому рівні, а екологічні місії компанії не задовольняються взагалі, тому що поточні робочі процеси будуть вимагати тієї самої, або більшої кількості ресурсів для роботи. Також значний недолік цього методу в тому, що він не є високомобільним і вимагає значних логістичних витрат.

Якщо звести оцінку всіх варіантів в табличному вигляді, отримаємо наступну таблицю:

Таблиця 3.1 - Зведена інформація всіх розглянутих варіантів відповідно до визначених критеріїв

Параметри оцінки	Варіант цифровізації процесів із застосуванням технології цифрового робочого місця	Варіант цифровізації процесів із застосуванням технології BYOD	Варіант цифровізації процесів із використанням технологій «мобільного офісу»
1	2	3	4
Можливість віддаленої роботи	Так	Так	Так

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4
Безпека передачі, обробки та зберігання даних компанії	Так, найвища	Критично обмежена	Так, але частково (знижений захист даних при втраті обладнання)
Можливість централізованого керування та обмеження доступу у випадку НП	Так	Обмежена	Обмежена
Впровадження без переривання робочих процесів	Так	Ні, вимагає підготовки головної інформаційної системи	Так
Терміни впровадження	Низькі (до 30 днів)	Середні (вимагає підготовки головної інформаційної системи)	Низькі (обмежені часом на логістику)
Початкові капітальні затрати та загальна вартість	Капітальні затрати відсутні, фінансування проводиться коштом ОРЕХ бюджету	Капітальні затрати мінімізовані, пов'язані з підготовкою головної інформаційної системи	Великі (ноутбук для всіх співробітників, друкарський пристрій для 20% співробітників)
Відповідність цінностям компанії до ощадливого відношення до ресурсів	Повністю відповідає	Відповідає частково	Не відповідає

Джерело: підготовлено автором самотійно на основі даних компанії

Виходячи з розглянутих варіантів та їх ключових параметрів, доцільним вважається впровадження варіанту цифровізації діяльності на основі цифрового робочого місця.

3.2. Фінансово-економічні показники стратегії цифровізації компанії Асіно-Україна

Для визначення вказаних показників проведемо наступні розрахунки:

Розрахунок витрат на впровадження цифровізації операційних процесів, що складається з:

- Оцінки вартості придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення;
- Оцінки витрат на підготовку персоналу до використання цифрових технологій;

Розрахунок очікуваних економічних результатів від впровадження цифровізації операційних процесів, який своєю чергою складається з:

- Оцінки зниження витрат на операційні процеси;
- Оцінка економії від оптимізації затрат на оренду приміщень та витрат на електроенергію;
- Оцінка зменшення опосередкованих витрат на обслуговування оргтехніки та обладнання в офісі, що буде включено до зниження витрат на операційні процеси.

Для проведення обчислень фінансово-економічних показників проекту одним з ключових аспектів є розмір середньої заробітної платні співробітників різних відділів компанії, зокрема фінансового відділу, відділу логістики та служби технічної підтримки.

Крім того, у зв'язку з включенням навчання в проект, необхідно враховувати витрати на навчання та розвиток персоналу. Це включає в себе вартість навчання, яка може варіюватися залежно від обраного підходу та інструментів, використаних у процесі навчання. Додатково, необхідна вартість послуги віртуального робочого місця.

Таблиця 3.2 - Поточні значення, необхідні для обчислення показників проекту

Параметр	одиниці виміру	кількість
1	2	3
Середня зарплата офісного співробітника	грн	25000
Середня зарплата співробітника служби підтримки	грн	35000
Кількість співробітників у цільових департаментах	чол.	150
Вартість послуги віртуального робочого місця	грн\міс	1200
Вартість години навчання	грн\год	500

При цьому також використовуються наступні уточнення:

- Оскільки проект цифровізації не передбачає нового обладнання, витрати на його придбання відсутні;
- Всі необхідні роботи з налаштування центральної інформаційної системи проводяться силами власного ІТ-департаменту в рамках посадових обов'язків співробітників.
- Вартість навчання розраховується в кількості 10 годин, вважається що навчання необхідно провести для 75% співробітників, протягом 3 тижнів, починаючи з другого тижня після початку проекту впровадження.
- Вартість впровадження проекту та очікувані результати розраховуються в періоді 1 року.

Підставивши наші дані, та провівши розрахунки отримаємо наступні розрахункові показники вартості впровадження кожного варіанту організації віддаленої роботи: (таблиці 3.2-3.4):

Таблиця 3.3 - Фінансово-економічні показники вартості впровадження цифровізації робочих процесів на основі віртуалізації робочих місць

№ з\п	стаття витрат	одиниця виміру	ціна за од, грн	кількість одиниць	загальна сума, грн
1	2	3	4	5	6
1	Вартість необхідного програмного забезпечення	грн\міс	1 200	150	180 000

Закінчення таблиці 3.3.

1	2	3	4	5	6
2	Вартість навчання використанню нового комплексу	грн\год	500	1125	562 500
3	Середня заробітна платня співробітника	грн\год	170	1125	191 761
4	Тривалість проекту впровадження	годин	192		
5	Середня вартість години роботи субконтрактора	грн\год	1 200	192	230 400
	Загальна очікувана вартість впровадження проекту в перший рік				3 144 661

Джерело: підготовлено автором самостійно, за матеріалами сайтів компаній - системних інтеграторів, що пропонують дані послуги і обладнання, а також на основі даних компанії.

Таблиця 3.4 - Фінансово-економічні показники вартості впровадження цифровізації робочих процесів на основі технології BYOD

№ з/п	стаття витрат	одиниця виміру	ціна за од, грн	кількість одиниць	загальна сума, грн
1	2	3	4	5	6
1	Вартість необхідного програмного забезпечення	грн\міс	950	150	142 500
2	Вартість необхідного апаратного забезпечення (адаптація наявного інформаційного середовища), капітальні витрати.	грн	850 000	1	850 000
3	Вартість навчання використанню нового комплексу	грн\год	500	1125	562 500
4	Середня заробітна платня співробітника	грн\год	170	1125	191 761
5	Тривалість проекту впровадження	годин	192		

Закінчення таблиці 3.4.

1	2	3	4	5	6
6	Середня вартість години роботи субконтрактора	грн\год	1 200	192	230 400
	Загальна очікувана вартість впровадження проекту в перший рік				3 544 661

Джерело: підготовлено автором самостійно, за матеріалами сайтів компаній - системних інтеграторів, що пропонують дані послуги і обладнання, а також на основі даних компанії.

Таблиця 3.5 - Фінансово-економічні показники вартості впровадження цифровізації робочих процесів на основі технології мобільного офісу

№ з\п	стаття витрат	одиниця виміру	ціна за од,	кількість одиниць	загальна сума
1	2	3	4	5	6
1	Вартість необхідного апаратного забезпечення (адаптація наявного інформаційного середовища), капітальні витрати.	грн	850 000	1	850 000
2	Вартість необхідного обладнання для облаштування мобільних робочих місць	грн	7 056 000	1	7 056 000
3	Вартість навчання використанню нового комплексу	грн\год	500	1125	562 500
4	Середня заробітна платня співробітника	грн\год	170	1125	191 761
5	Тривалість проекту впровадження	годин	192		
6	Середня вартість години роботи субконтрактора	грн\год	1 200	192	230 400
	Загальна очікувана вартість впровадження проекту в перший рік				8 890 661

Джерело: підготовлено автором самостійно, за матеріалами сайтів компаній - системних інтеграторів, що пропонують дані послуги і обладнання, а також на основі даних компанії.

Проведені розрахунки та очікувані показники доводять економічну доцільність діджиталізації операційних процесів із застосуванням технологій віртуалізації.

Дослідження, проведені відомими компаніями, підтверджують існування таких блоків переваг [40-47]:

- Зменшення витрат на оренду приміщень. Впровадження віртуалізації робочих процесів дозволяє компаніям знизити витрати на оренду офісних приміщень.
- Зменшення операційних витрат. Цифровізація процесів сприяє зменшенню витрат на електроенергію та обслуговування офісної техніки, що впливає на загальну вартість операційної діяльності.
- Ефективне використання робочого часу. Дослідження проведені компаніями, такими як PwC, Harvard Business Review, показують, що працівники, які працюють з дому, мають більшу продуктивність і схильні працювати більше годин. Це пов'язано з економією часу на поїздки до офісу та зворотно, а також з більшою гнучкістю у встановленні робочого графіку.

Отже, впровадження віртуалізації робочих процесів має значний потенціал для компаній у зменшенні витрат на оренду приміщень, операційну діяльність та ефективне використання робочого часу. Результати досліджень підтверджують, що такий підхід може стати ефективним інструментом для оптимізації бізнес-процесів компаній.

Для проведення аналізу очікуваних результатів впровадження цифровізації та оптимізації робочих процесів у компанії Асіно-Україна, використаємо наступні вихідні дані, що базуються на визначених параметрах:

- Середній час проїзду до робочого місця складає 60 хвилин. Прогнозується економія робочого часу в розмірі 1,5 години на день. Це означає, що робочий процес буде ефективнішим на 90 хвилин, завдяки уникненню "ранкових кава-брейків",

усуненню необхідності щоденного переміщення до роботи та зменшенню часу, витраченого на несуттєве спілкування з колегами протягом робочого дня.

- Середня вартість оренди офісного приміщення в Бізнес Центрі класу Б становить 500 гривень за квадратний метр.

- Загальна площа, що орендована відділами та підлягає оптимізації після впровадження цифровізації, складає 500 квадратних метрів.

- Коефіцієнт використання площ після оптимізації складає 0,5.

- Витрати на енергоспоживання розраховуються згідно наступних вихідних даних: робоче місце в офісі (ноутбук та монітор) споживає 100 Вт/год, офісна техніка використовується з розрахунком 1 пристрій на 30 осіб і споживає 150 Вт/пристрій. Робочі місця та офісне обладнання функціонують в середньому 18 годин на день.

Застосовуючи вищезгадані дані, ми отримуємо наступні результати, які представлені у таблиці.

Таблиця 3.6 - Очікувані фінансово-економічні показники результатів впровадження цифровізації операційних процесів

№ з\п	стаття витрат	одиниця виміру	Поточні показники	Очікувані показники після впровадження проекту, грн за місяць	розрахункова різниця, грн за місяць
1	2	3	4	5	6
1	Витрати на оренду	грн\м.кв	250 000	125 000	-125 000
2	Витрати на оплату електроенергії	грн\кВт	550 800	91 800	-459 000
3	Зменшення накладних витрат	грн		51 136	-51 136
Загальна очікувана економія фінансових ресурсів після впровадження проекту, за рік.					7 621 636

Джерело: підготовлено автором самостійно згідно з даними компанії, та проведеними розрахунками.

З метою розрахунку грошових потоків та визначення фінансово-економічних показників, використовуючи наведені дані, ми зосередимося на витратах та потенційних вигодах, що пов'язані з проектом цифровізації операційних процесів.

Вартість впровадження проекту оцінюється на рівні 3,145 млн грн на рік.

Очікувана щорічна економія складає 7,622 млн грн, або 0,635 млн грн щомісячно (7,622 млн грн / 12 місяців).

Проведемо розрахунки фінансово-економічних показників:

Рентабельність вкладень (ROI):

$$ROI = (\text{очікувана економія} / \text{вартість впровадження}) * 100\%$$

$$ROI = (7,622 \text{ млн грн} / 3,145 \text{ млн грн}) * 100\%$$

$$ROI = 242,62\%$$

Отже, рентабельність вкладень становить 242,62%.

Отриманий результат вказує на те, що проект є ефективним і має потенціал для отримання значного прибутку від вкладених коштів.

Проведемо розрахунки періоду окупності інвестицій:

$$\text{Payback Period} = \text{вартість впровадження} / \text{щорічна економія}$$

$$\text{Payback Period} = 3,145 \text{ млн грн} / 6,696 \text{ млн грн/рік}$$

$$\text{Payback Period} = 0.449 \text{ року}$$

У результаті обрахунків отримано, що період окупності інвестицій для проекту складає 0.449 року. Це означає, що витрати на впровадження проекту будуть повністю покриті за менше ніж півтора року з регулярних щорічних економій, які він приносить.

Такий короткий період окупності свідчить про високу рентабельність проекту і його фінансову привабливість. Компанія зможе повернути свої витрати на впровадження і почати отримувати чистий прибуток від проекту в короткі терміни.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV):

Для розрахунку NPV, спочатку визначимо чистий грошовий потік для кожного року життєвого циклу проекту. Враховуючи, що розмір витрат за використання сервісу віртуалізації складає 2,16 млн грн на рік, а очікувана економія

залишається незмінною на рівні 7,622 млн грн протягом 5 років, отримаємо наступні результати.

Таблиця 3.7 – розмір чистого грошового потоку протягом 5 років.

Рік	Чистий потік, млн грн
1	2
1	3,844
2	5,462
3	5,462
4	5,462
5	5,462

Джерело: розраховано на підставі обчислених даних

Згідно з даними національного банку, ставка НБУ на момент написання роботи складає 25% то ж будемо враховувати її як ставку дисконтування при подальших розрахунках[8].

Наступним етапом розрахуємо дисконтовані значення чистого грошового потоку за формулою $NPV = CF_0 + CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + \dots + CF_n/(1+r)^n$

Таблиця 3.8 - розрахунок дисконтованих значень чистого грошового потоку протягом 5 років

Рік	Чистий потік, млн грн	Дисконтовані значення, млн грн
1	2	3
1	3,844	3,075
2	5,462	3,496
3	5,462	2,796
4	5,462	2,237
5	5,462	1,790

Джерело: розраховано на основі вказаних раніше даних

На підставі наведених даних здійснено розрахунок NPV (Net Present Value) з використанням формули:

$$NPV = ((CF_1 / (1 + r)^1) - CF_0) + ((CF_2 / (1 + r)^2) - CF_0) + ((CF_3 / (1 + r)^3) - CF_0) + ((CF_4 / (1 + r)^4) - CF_0) + ((CF_5 / (1 + r)^5) - CF_0)$$

Де: CF1, CF2, CF3, CF4, CF5 - грошові потоки для відповідних років, r - дисконтна ставка, CF0 - початкова інвестиція.

Враховуючи вказані значення, проведемо розрахунок NPV для 5-річного періоду при дисконтній ставці 25%, постійних витратах на проект у розмірі 2,16 млн грн/рік та постійних показниках економії.

$$((6,696 \text{ млн грн} / (1 + 0.25)^1) - 3,145 \text{ млн грн}) + ((7,622 \text{ млн грн} / (1 + 0.25)^2) - 2,16 \text{ млн грн}) + ((7,622 \text{ млн грн} / (1 + 0.25)^3) - 2,16 \text{ млн грн}) + ((7,622 \text{ млн грн} / (1 + 0.25)^4) - 2,16 \text{ млн грн}) + ((7,622 \text{ млн грн} / (1 + 0.25)^5) - 2,16 \text{ млн грн})$$

Після проведення розрахунків, отримуємо значення NPV для проекту у періоді 5 років, яке становить -1,609 млн грн.

Також, для оцінки ефективності проекту, використовується внутрішня норма дохідності (IRR). Розрахунок IRR здійснюється згідно формули:

$$IRR = CF0 + CF1 / (1 + r)^1 + CF2 / (1 + r)^2 + \dots + CFn / (1 + r)^n$$

З урахуванням короткостроковості першого етапу цифровізації, розрахунок IRR буде обчислюватись для періоду 1 рік. Виходячи з графіка грошових потоків, розраховуємо значення внутрішньої норми доходності.

Таблиця 3.9 - Підсумкові розрахунки грошових потоків, що використані для розрахунку IRR

Час від початку проекту	Розрахункове значення грошового потоку, тис. грн.
1	2
1 місяць	-1 049,46
2 місяць	339,94
3 місяць	455,14
4 місяць	455,14
5 місяць	455,14
6 місяць	455,14
7 місяць	455,14
8 місяць	455,14
9 місяць	455,14
10 місяць	455,14
11 місяць	455,14
12 місяць	455,14

Джерело: Розраховано на основі отриманих даних

На основі наведених даних, отримуємо, що IRR (Internal Rate of Return) проекту становить 39%. Порівнюючи цей показник з альтернативними інструментами, де доходність складає 25%, можемо зробити висновок, що проект є інвестиційно привабливим при виконанні всіх вимог проекту, включаючи оптимізацію використання орендованих площ.

3.3. Оцінка впливу глобальних ризиків на цифровізацію стратегічного розвитку компанії Асіно-Україна

Розглядаючи сучасні тенденції розвитку технологій в галузі, перелік глобальних ризиків, що можуть впливати на цифровізацію процесів та стратегію застосування цифрових технологій в цілому в компанії включає наступне:

- Законодавчі зміни у сфері здоров'я
- Глобальні пандемії та інші кризові ситуації, які можуть вплинути на виробництво і постачання продукції;
- Конкуренція на ринку, яка може призвести до зменшення продажів та прибутків компанії.
- Технологічні глобальні ризики
- Ризики застосування систем на основі штучного інтелекту.

Розглянемо їх детальніше.

Законодавчі зміни, що регламентують використання цифрових технологій та інформаційних систем можуть відбутися в будь-який момент і можуть суттєво вплинути на роботу компанії. Наприклад, зміни в правилах реєстрації продуктів можуть вимагати додаткових витрат на дослідження та тестування, а також затримувати введення нових продуктів на ринок.

Законодавчо встановлені розпорядження на використання тих чи інших державних реєстрів, чи програм обліку можуть порушувати план цифровізації, або навіть скасовувати частини загальної диджітал-стратегії компанії.

Проте, використання цифрового робочого місця дозволяє дещо знизити вплив цього ризику, адже ми повністю виключаємо що наші робочі місця можуть

не відповідати технічним критеріям призначеного до використання програмного забезпечення.

Глобальні пандемії та інші кризові ситуації можуть стати серйозним ризиком для компанії Асіно-Україна. Згідно зі статтями на спеціалізованих ресурсах TechRadar та TechTarget, такі кризові ситуації можуть ускладнити виробництво та операційну діяльність, зокрема впровадження нових етапів цифрової стратегії [46-47]. Але, саме для протидії цьому типу ризиків впровадження стратегії почато з діджиталізації операційних процесів. Успішний досвід двох перших департаментів, поширений на всю компанію дозволить максимально нівелювати ризики цієї групи. Навіть проблеми з постачанням матеріалів і обладнання, можуть більш ефективно вирішуватись логістичною службою, коли буде організовано постійний доступ до інформаційних систем і аналітики на всіх рівнях ланцюжка постачання.

За допомогою віртуалізації робочих місць, працівники компанії можуть працювати віддалено, не залежно від свого місцеперебування, що зменшує ризик поширення інфекцій в офісі та знижує небезпеку зараження персоналу. Крім того, віртуалізація робочих місць може допомогти забезпечити безпечний доступ до даних із будь-якої точки світу, що підвищує гнучкість та ефективність роботи компанії загалом під час кризових ситуацій.

Конкуренція на ринку - це важливий ризик для бізнесу, оскільки наявність конкурентів може призвести до зменшення продажів і прибутків компанії. Конкуренція може бути зумовлена наявністю альтернативних продуктів або послуг, які пропонують інші компанії, а також зменшенням попиту на продукцію компанії через зміну потреб споживачів. Щоб зменшити ризики конкуренції, компанії можуть використовувати різні стратегії маркетингу, зокрема залучати клієнтів за допомогою знижок, промоакцій, програм лояльності тощо, а також вдосконалювати якість своєї продукції та послуг.

Технологічні глобальні ризики - Ця група включає ризики, які можуть впливати на стратегію цифровізації в цілому і можуть включати такі фактори, як недостатність електронних компонентів, кібератаки та кіберзлочини, вірусні атаки на інфраструктуру компанії, збої в роботі мереж та інфраструктури, проблеми з

безпекою даних та приватністю, а також проблеми зі сумісністю та інтеграцією різних інформаційних систем [48].

Наприклад, за даними дослідження, проведеного компанією Gartner, до 2022 року, недостатність електронних компонентів може призвести до зниження обсягів продажів в галузі ІТ на 5-10%, що може відобразитися і на інших галузях, які використовують електронні компоненти для своєї діяльності, включаючи фармацевтичну промисловість

Технології штучного інтелекту (AI), що переживають зараз бурхливий розвиток можуть створювати додаткові ризики для цифровізації компанії:

- Недостатня якість даних: якщо системі подаються неточні або неповні дані, результати обробки можуть бути невірними або неправильними.

- Невідповідність законодавству: застосування AI може суперечити нормам захисту персональних даних або іншим законодавчим вимогам.

- Ризики безпеки загалом і ризики застосування систем штучного інтелекту займають вагому позицію у порядку денному компаній по всьому світу. Зростаюча популярність систем штучного інтелекту відкриває можливості для зловживань, зокрема злому даних та незаконного доступу до внутрішньої інформації. Цей швидкий розвиток вимагає обережного та ретельного впровадження та застосування таких систем, особливо у критичних галузях економіки.

Впровадження цифровізації робочих процесів на основі віртуалізації робочих місць може зменшити вплив цих ризиків на діяльність компанії за допомогою наступних заходів:

- Підвищення ефективності робочих процесів та зниження витрат на виробництво продукції внаслідок використання цифрових технологій;
- Підвищення гнучкості виробництва, що дозволяє більш ефективно реагувати на зміни на ринку та забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації;
- Зниження витрат на офісні приміщення та інфраструктуру, оскільки віртуалізація робочих місць дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця та пристрою з доступом до Інтернету.

Такі заходи можуть забезпечити компанії Асіно-Україна більшу стійкість до глобальних ризиків та забезпечити ефективність та конкурентоспроможність її бізнесу.

3.4. Корпоративна соціальна відповідальність компанії Асіно-Україна

Соціальні складові сталого розвитку для компаній взагалі і в фармацевтичній галузі зокрема, вимагають не тільки ощадливого використання ресурсів (води та викопного палива), зменшення впливу на навколишнє середовище, але й впровадження новітніх технологій, що забезпечують доступність медичних послуг та медикаментів для населення.

Сучасна фармацевтична індустрія, вибудовує свої операційні процеси надаючи інтересам пацієнтів більше ваги ніж розміру прибутку. Синергетичний ефект від цього в свою чергу підвищує ефективність роботи самої компанії. Одним з найбільш важливих елементів високоякісної охорони здоров'я є доступність ліків та медичних послуг в країнах з перехідною економікою, до яких також входить і Україна.

Компанія Асіно-Україна також приймає участь у різних соціальних ініціативах. Наприклад такі як всеукраїнський соціальний проект «Твій безмежний світ», для дітей з розладами аутистичного спектру. Компанія також допомагає із впровадженням нових технологій в сфері медичної освіти, допомагаючи в реконструкції та оснащенню фармакологічних навчальних аудиторій для студентів Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця.

З початком військової агресії проти України, Асіно-Україна стала партнером проекту «Мобільні госпіталі для перемоги» (відвантажено 1600 пакувань ліків психоневрологічного напрямку для забезпечення роботи мобільних медичних комплексів). Загальний обсяг допомоги спрямованої на гуманітарні потреби під час війни (ліками та коштами) складає більше 67 млн грн [11].

Важливим аспектом соціальної відповідальної діяльності є підтримка розвитку зелених технологій та екологічно чистих виробництв, зменшення впливу на довкілля та забезпечення ефективного використання природних ресурсів. Згідно

дослідження Deloitte, впровадження автоматичного контролю за якістю, а також використання технологій зменшення витрат води є одними з напрямків де вплив новітніх технологій проявляється дуже швидко. Приклад впровадження на виробництві компанії Асіно-Україна кліматичних технологій за програмою FINTECC, підтверджує цю інформацію, адже це дозволило знизити викиди CO₂ на 6%, споживання газу на 32%, а води на 20% при одночасному зростанні показників виробництва [11].

Згідно з даними та планом роботи Всесвітньої організації охорони здоров'я, впровадження сталого розвитку у фармацевтичній галузі допомагає забезпечити ефективне використання природних ресурсів, сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підтримує екологічну безпеку. В результаті, такі підходи гармонійно вписуються у рамки Глобальних цілей сталого розвитку, прийнятих ООН (United Nations, 2015).

Останні статистичні дані свідчать про позитивний вплив цих підходів на рівень відповідальності фармацевтичних компаній. Зокрема, за результатами звіту «Access to Medicine Foundation», 72% найбільших глобальних фармацевтичних компаній щороку підвищують кількість ініціатив, що відносяться до корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку[11].

ВИСНОВКИ

Фармацевтична галузь в Україні є однією з прибуткових і успішних секторів національної економіки. За останні десять років, перед початком широкомасштабної війни, український фармацевтичний ринок продемонстрував стабільне зростання всіх його ключових показників і входив до лідерів за динамікою зростання у світі. Це зростання було обумовлене специфікою лікарських засобів як товару, попит на який зростає незалежно від економічних і політичних факторів. Фармацевтична галузь має важливе значення для загальної економічної системи країни і для кожної людини окремо, оскільки збереження здоров'я є не лише економічною, але й соціальною проблемою.

В даній роботі було проведено дослідження сучасних трендів застосування цифрових технологій в фармацевтичній галузі. Також було проведено дослідження діяльності провідних компаній світового фармацевтичного ринку, проведено оцінку їх бюджетів з точки зору використання цифрових технологій в операційній та дослідницькій діяльності. Проведено оцінку перспективності та доцільності використання виявлених трендів для поліпшення операційних та виробничих процесів в компанії Асіно-Україна.

В першому розділі роботи також було визначено методологічні засади дослідження конкурентоспроможності компаній, визначено механізми поточного стану фармацевтичного ринку в Україні.

При аналізі конкурентоспроможності компанії Асіно-Україна було проведено дослідження ринку фармацевтичних препаратів твердої форми випуску, місце компанії на ринку в цілому і на окремих його сегментах. Було проаналізовано діяльність компанії, її виробничих можливостей та операційних процесів. Оцінено продуктовий портфель компанії, та проведено порівняння з іншими українськими фармацевтичними компаніями. Проведено SWOT-аналіз компанії.

Отримані дані були використані для розробки стратегії діджиталізації операційних процесів з метою як отримання стабільної та захищеної цифрової

платформи для впровадження інших технологій, так і задля зменшення операційних витрат і підвищення загальної конкурентоспроможності

В третьому розділі було сформовано критерії оцінки проектів для реалізації стратегії, розраховано поточні та очікувані результати, умови успішності впровадження цифрових технологій, проведено розрахунок економічно-фінансових показників на основі яких показано переваги обраного шляху діджиталізації процесів та очікувані результати від його впровадження.

Результати продемонстрували, що розроблені цифрові рішення показують високий рівень ROI, та є економічно доцільними. При виконанні всіх задекларованих умов, окупність проектів складає менш як 1 рік. Це дозволяє компанії виконувати свої фінансові плани та розвиватися в ефективний спосіб.

Пропозиції цифровізації операційних процесів були запропоновані до впровадження в компанії, в рамках поточного етапу модернізації виробництва і отримали схвальну оцінку від керівництва ІТ-служби компанії та рекомендацію до включення цих пропозицій у загальний перелік запланованих дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативні і законодавчі акти

1. Закон України "Про лікарські засоби" від 04.04.1996 р. № 123/96-ВР.
2. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про порядок реєстрації лікарських засобів та проведення державної реєстрації" від 18.02.2009 р. № 223.
3. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про державну фармакопею України" від 15.06.2011 р. № 667.
4. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку розміщення та зберігання даних про лікарські засоби на офіційному веб-сайті Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками" від 21.12.2016 р. № 1073.
5. Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 р. № 2297-VI.

Статистичні видання

6. Офіційний сайт Міністерства економіки України, статистична звітність за 2020 р. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 10.05.2023)
7. Офіційний сайт відкритого реєстру даних про комерційні компанії URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення 10.05.2023)
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення 10.05.2023)

Періодика, статті

9. Литвиненко О. Сучасні IT у розвитку фармацевтичного бізнесу в Україні. ст. до конференції «Актуальні питання дистанційної освіти та телемедицини» 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/336738951_Sucasni_IT_u_rozvitku_farmaceutichnogo_biznesu_v_Ukraini (дата звернення 28.03.2023)
10. Посилкіна О.В., Демченко Н.В. «Методологічні і методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств». Харків, 2014.

URL:https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjlyKW4mqz_AhXHgSoKHVJTCdQQFnoECAkQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.irbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Firbis_nbuv%2Fcgirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2FUezyaf_2014_2_7.pdf&usg=AOvVaw0wJTfKow3HsIyG5BYUxrwu (дата звернення 15.05.2023)

11. Андреев О.В, Антонюк Л.Л. «Соціальна відповідальність бізнесу в системі сталого розвитку». Чернігів, 2023. Збірник статей до наукової конференції. С. 51-53. URL: <https://archive.mcnend.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/12.05.2023> (дата звернення 15-05-2023)

Іноземні видання

12. Gassmann O., Schuhmacher A. Zedtwitz M. Reepmeyer G. Leading Pharmaceutical Innovation: How to Win the Life Science Race / Springer Berlin, Heidelberg, 2004
13. Florence A. Modern Pharmaseuticals / CRC Press, 2009
14. The Road to Digital Transformation: Roles and Requirements for Organizational Success, *Pharmaceutical Executive*, Volume 41, Issue 5, May 2021
15. Lerer L., Piper M. Digital Strategies in the Pharmaceutical Industry / Palgrave Macmillan, 2003

Інтернет-ресурси

16. "Global Pharmaceutical Industry Analysis and Trends 2025". URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20180830005677/en/Global-Pharmaceutical-Industry-Analysis-and-Trends-2018-2025---ResearchAndMarkets.com> (дата звернення 27.03.2023)
17. "Pharmaceutical Industry Trends to Watch Out For in 2021 and Beyond". URL: <https://pharmaintelligence.informa.com/resources/product-content/pharmaceutical-industry-trends-to-watch-out-for-in-2021-and-beyond> (дата звернення 28.03.2023)

18. "Pharma 2020: The vision - Which path will you take?". URL:
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/pharmaceuticals-life-sciences/pharma-2020/pharma-2020-vision-which-path-will-you-take.html> (дата звернення 26.03.2023)
19. Virtualization and real-time analysis of pharmaceutical and food products by near infrared spectroscopy.
 URL: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/459155/dosu1de4.pdf> (дата звернення 17.03.2023)
20. The power of VDI in 2023's evolving business landscape. URL:
 (дата звернення 20.03.2023)
21. The Subscription Economy and the Impact of Virtual Desktop Infrastructure.
 URL: <https://www.acecloudhosting.com/blog/subscription-economy-and-impact-of-virtual-desktop-infrastructure/> (дата звернення 14.03.2023)
22. «9 Benefits of Implementing a Virtual Desktop Infrastructure». URL:
<https://www.summithosting.com/blog/9-benefits-of-implementing-a-virtual-desktop-infrastructure> (дата звернення 27.04.2023)
23. «Data Integrity and Pharma 4.0». URL:
<https://www.thermofisher.com/blog/connectedlab/data-integrity-and-pharma-4-0> (дата звернення 27.05.2023)
24. Асіно в Україні отримала подяку від Президента Зеленського. URL:
https://acino.ua/news/Acino_v_Ukraini_otrimala_podyaku_vid_Prezidenta_Zelenskogo (дата звернення 20.04.2023)
25. Асіно виступила партнером проєкту «Мобільні госпіталі для перемоги». URL:
<https://acino.ua/news/acino-vistupila-partnerom-proyektu-mobilni-gospitali-dlya-peremogi> (дата звернення 27.03.2023)
26. Швейцарська компанія "Асіно Фарма" придбала українського виробника ліків "Фарма Старт". URL:
<https://www.epravda.com.ua/press/2015/10/12/562911/> (дата звернення 22.03.2023)

27. Курс на ресурс: як Асіно в Україні дбає про своїх працівників, а відтак — і про бізнес. URL:
<https://delo.ua/economy/kurs-na-resurs-yak-acino-v-ukrayini-dbaje-pro-svoyix-pracivnikiv-a-vidtak-i-pro-biznes-408054/> (дата звернення 20.03.2023)
28. Діяльність Асіно-Україна у військовий час. URL:
<https://www.apteka.ua/article/636782> (дата звернення 27.03.2023)
29. Leading Digital Transformation in Health Care. e-materials. URL:
<https://exconline.hms.harvard.edu/leading-digital-transformation-in-healthcare> (дата звернення 27.03.2023)
30. Digital Transformation in Pharma: Technologies & Trends in 2023. URL:
<https://research.aimultiple.com/digital-transformation-pharma/> (дата звернення 10.03.2023)
31. "Advantages of Virtual Desktop Infrastructure" (VMware). URL:
<https://www.vmware.com/topics/glossary/content/virtual-desktop-infrastructure-vdi> (дата звернення 20.02.2023)
32. "5 Benefits of Virtual Desktop Infrastructure (VDI) for Your Business" (Citrix). URL: <https://www.citrix.com/glossary/what-is-virtual-desktop-infrastructure-vdi.html> (дата звернення 20.02.2023)
33. "Advantages of Desktop Virtualization for Business" (Intel). URL:
<https://www.intel.com/content/www/us/en/business/advantage/advantages-of-desktop-virtualization-for-business.html> (дата звернення 27.01.2023)
34. The Pros and Cons of Virtualization. URL:
<https://www.businessnewsdaily.com/6014-pros-cons-virtualization.html> (дата звернення 27.03.2023)
35. https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/products-solutions/the-quantified-workplace.pdf (дата звернення 17.03.2023)
36. Addressing the challenges of BYOD: is the industry over cautious?. URL:
<https://www.pharma-iq.com/clinical/articles/addressing-the-challenges-of-byod-is-the-industry-over-cautious> (дата звернення 12.03.2023)

37. When Do You Think BYOD (Bring Your Own Device) Will Become Widely Used To Capture PRO Data In Clinical Research?. URL:
<https://www.lifescienceleader.com/doc/when-do-you-think-byod-bring-your-own-device-will-become-widely-used-to-capture-pro-data-in-clinical-research-0001>
(дата звернення 27.03.2023)
38. BYOD: The Future of Clinical Trials. URL:
<https://www.technologynetworks.com/drug-discovery/blog/byod-the-future-of-clinical-trials-365712> (дата звернення 27.03.2023)
39. Citrix solutions for HealthCare Industry. URL:
<https://www.citrix.com/solutions/healthcare.html> (дата звернення 17.02.2023)
40. How to calculate VDI costs and keep them to a minimum. URL:
<https://www.techtarget.com/searchvirtualdesktop/feature/How-to-keep-VDI-costs-to-a-minimum> (дата звернення 10.03.2023)
41. Microsoft - "The Future of Work". URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (дата звернення 20.03.2023)
42. Harvard Business Review "A Study of 3.1 Million Workers Shows Remote Work Really Works". URL <https://hbr.org/2020/11/a-study-of-3-1-million-people-shows-how-to-manage-virtual-team> (дата звернення 27.04.2023)
43. Buffer - "State of Remote Work". URL: <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2021> (дата звернення 27.03.2023)
44. Owl Labs - "State of Remote Work". URL: - <https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2020> (дата звернення 27.03.2023)
45. PwC - "Remote Work: A new normal for who?". URL:
<https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> (дата звернення 27.03.2023)
46. How virtualization can help businesses during a crisis. URL:
<https://www.techradar.com/news/how-virtualization-can-help-businesses-during-a-crisis> (дата звернення 15.03.2023)

- 47.Virtualization helps remote workers stay productive during pandemics. URL: <https://searchvirtualdesktop.techtarget.com/feature/Virtualization-helps-remote-workers-stay-productive-during-pandemics> (дата звернення 15.03.2023)
- 48.Gartner Says Worldwide Semiconductor Revenue Forecast to Grow 7.5 Percent in 2018. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-01-15-gartner-says-worldwide-semiconductor-revenue-forecast-to-grow-75-percent-in-2018> (дата звернення 10.04.2023)
- 49.Deloitte, Biopharma digital transformation: Gain an edge with leapfrog digital innovation. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/biopharma-digital-transformation.html> (дата звернення 27.03.2023)
- 50.Forbes. The Role Of Modern Digital Solutions In The Pharmaceutical Industry. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/02/15/the-role-of-modern-digital-solutions-in-the-pharmaceutical-industry/?sh=71be60bd6f4d> (дата звернення 27.03.2023)
- 51.Top Pharma R&D budgets in 2021. URL: <https://www.fiercebiotech.com/special-reports/top-10-pharma-rd-budgets-2021> (дата звернення 29.03.2023)
52. Як фармацевти вистояли під час війни. URL: <https://farmak.ua/publication/yak-farmaczevti-vstoyali-pid-chas-vijni-i-na-shho-rozrahovuyut-teper/> (дата звернення 22.03.2023)
- 53.Як працює фармацевтичний ринок в Україні під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688567/> (дата звернення 22.03.2023)
- 54.Рейтинг інноваційності економіки країн світу. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (дата звернення 10.05.2023)
- 55.Україна- країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 10.05.2023)

- 56.Вітчизняна фармацевтична індустрія та ринок лікарських засобів в 2021 році. URL: <https://thepharma.media/uk/marketing/26979-vitciznyana-farmaceuticna-industriya-ta-rinok-likarskix-zasobiv-u-2021-roci-25102021>(дата звернення 10.05.2023)
- 57.Out of the shadows: A brighter future for pharma technical development, McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/out-of-the-shadows-a-brighter-future-for-pharma-technical-development> (дата звернення 10.05.2023)
- 58.Internet of Things in pharma industry: possibilities and challenges. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128195932000078> . (дата звернення 10.05.2023)
- 59.Огляд фармацевтичного ринку України в часи важких випробувань. URL: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-rynku-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/> (дата звернення 15.05.2023)28]
60. Переможці конкурсу маркетингових проєктів X-RAY. URL: <https://mmr.ua/show/peremozhczy-konkursu-marketyngovyh-proyektiv-x-ray> (дата звернення 25.05.23)



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015480265

Дата перевірки:
07.06.2023 12:05:56 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
07.06.2023 12:07:19 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Андреев О.В. Стратегія цифровізації компанії Асіно-Україна в умовах глобальних ризиків

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 13744 Кількість символів: 108142 Розмір файлу: 603.82 KB ID файлу: 1015137858

9.74% Схожість

Найбільша схожість: 2.31% з Інтернет-джерелом (<http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3621/Udovy>).

6.74% Джерела з Інтернету

218

Сторінка 71

7.22% Джерела з Бібліотеки

561

Сторінка 74

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

МАТЕРІАЛИ І МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ



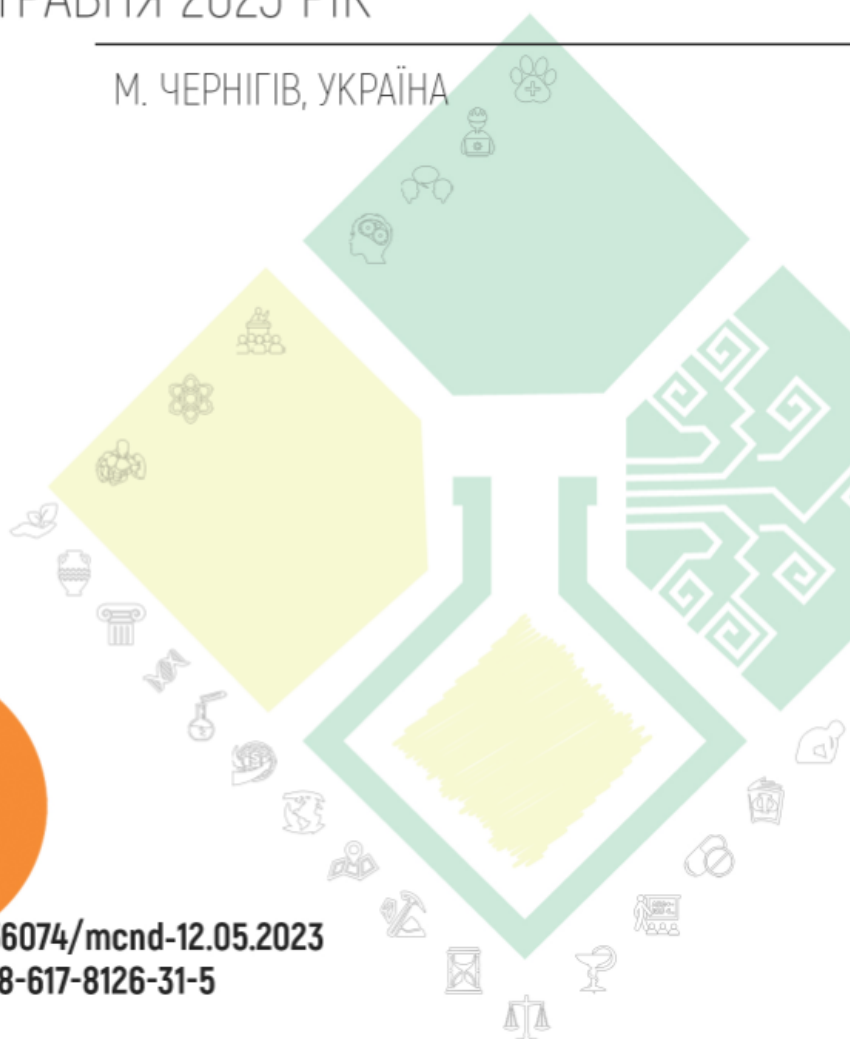
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ НАУКИ

І 12 ТРАВНЯ 2023 РІК

М. ЧЕРНІГІВ, УКРАЇНА



DOI 10.36074/mcnd-12.05.2023
ISBN 978-617-8126-31-5



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ І.

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ, МАКРО- ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ Кравцова А.М.	10
КОНЦЕПЦІЇ ВПЛИВУ ДЕРЖАВИ НА ЕКОНОМІКУ Щербак В.В.	14
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЦІН Пашко С.О.	16
ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КОМПОНЕНТИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ Фаїзов А.В.	19

СЕКЦІЯ ІІ.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ Ємельянов О.Ю.	22
ПЕРЕДУМОВИ РЕЗІЛЬЄНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ПРИКЛАДІ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ Ляшенко В.І., Підоричева І.Ю., Ліщук О.В., Лук'янов А.І.	25

СЕКЦІЯ ІІІ.

ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА; ОПОДАТКУВАННЯ, ОБЛІК І АУДИТ

ANTI-CORRUPTION MEASURES IN THE TAX SYSTEM OF UKRAINE Porosla P.	31
МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ Кравцова А.М.	33
УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ Данченко А.О., Урванцева С.В.	37

СЕКЦІЯ IV. МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

FEATURES OF INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE CREATIVE INDUSTRY Lopatin V.O.	40
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ Чухліб В.Є.	43
КЕРІВНИК ЯК АРХІТЕКТОР РОЗВИТКУ: СТАДІАЛЬНА МОДЕЛЬ КАР'ЄРОГЕНЕЗУ Юшин С.О.	46
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ АСІНО-УКРАЇНА) Андрєєв О.В., Антонюк Л.Л.	51
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Коростова І.О.	54
Ф.ТЕЙЛОР – ТВОРЕЦЬ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Колганова М.М., Литвиненко К.Г., Бачуріна А.А.	57

СЕКЦІЯ V. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

ВПРОВАДЖЕННЯ МСБО ТА МСФЗ В УКРАЇНІ Кохана С.І.	59
---	----

СЕКЦІЯ VI. ПРАВО ТА МІЖНАРОДНЕ ПРАВО

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ УКЛАДЕННЯ МИРОВОЇ УГОДИ СТОРІН ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНИХ СПОРІВ Лях Д.А.	61
ВИЗНАННЯ ОСІБ БЕЗВІСНО ВІДСУТНІМИ АБО ПОМЕРЛИМИ У МІЖНАРОДНОМУ ПРИВАТНОМУ ПРАВІ Ковалик А.С.	65
ВИСНОВОК ЕКСПЕРТА ЯК ПРОЦЕСУАЛЬНЕ ДЖЕРЕЛО ДОКАЗІВ Павленко А.В.	68

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ АСІНО-УКРАЇНА)

Андрєєв О.В.

Магістрант, ННІБО ім. А. Поручника
КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Україна

Антонюк Л.Л.

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи
КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Україна

Глобальні цілі сталого розвитку – ініціатива, що була ухвалено ООН в 2015 році як універсальний заклик до дій щодо заощадливого використання ресурсів, забезпечення гідного життя для людства зараз і для майбутніх поколінь [9]. Загалом було визначено 17 цілей від подолання голоду до прагнення до глобального миру та справедливості. Топ-3 цілей сталого розвитку, це:

- Подолання бідності;
- Подолання голоду;
- Міцне здоров'я;

Соціальні складові сталого розвитку для компаній взагалі і в фармацевтичній галузі зокрема, вимагають не тільки оощадливого використання ресурсів (води та вичопного палива), зменшення впливу на навколишнє середовище але й впровадження новітніх технологій, що забезпечують доступність медичних послуг та медикаментів для населення. Крім того, для забезпечення якості і доступності медичних послуг фармацевтичні компанії активно підтримують різні освітні та соціальні ініціативи, нацнавленні на покращення навчання медичних працівників.

Використання різноманітних інноваційних технологій в роботі компаній фармацевтичної галузі та сфери охорони здоров'я дозволяє точніше і швидше виявляти пацієнтів з хворобами на початкових стадіях, що в свою чергу дозволяє краще допомагати цим хворим. Наприклад застосування аналітики на базі експертних систем та аналізу даних, дозволило покращити точність діагностування з одного боку (виявлено близько 30% пацієнтів з помилковим діагнозом «астма») а з іншого – призначати більш персоналізоване лікування (зниження неконтрольованих станів у пацієнтів на 17%) [1].

Сучасна фармацевтична індустрія, вибудовує свої операційні процеси надаючи інтересам пацієнтів більше ваги ніж розміру прибутку[2]. Синергетичний ефект від цього в свою чергу підвищує ефективність роботи самої компанії. Одним з найбільш важливих елементів високоякісної охорони здоров'я є доступність ліків та медичних послуг в країнах з перехідною економікою, до яких також входить і Україна.

Українські фармацевтичні компанії не стоять осторонь сучасних тенденцій і активно впроваджують елементи сталого розвитку, в тому числі різноманітні соціальні ініціативи, що особливо важливо сьогодні, коли світ стоїть на порозі глобальної кризи, а проти України ведеться війна.

Розглядаючи приклади соціальної взаємодії, швейцарсько-української компанії «Асіно-Україна» ми бачимо що компанія має багато соціальних проектів [4]. Наприклад такі як всеукраїнський соціальний проект «Твій безмежний світ», для дітей з розладами аутистичного спектру (надання медичної та соціальної допомоги,

підтримка реабілітаційних центрів, інформаційно-освітні заходи), допомагають пацієнтам не тільки отримувати необхідні їм препарати, але й підвищувати загальну обізнаність соціуму. Адже краще розуміння особливостей тієї чи іншої хвороби дозволяє близьким пацієнтів краще розуміти потреби та підтримувати близьких. Компанія Асіно-Україна також допомагає із впровадженням нових технологій в сфері медичної освіти, допомагаючи в реконструкції та оснащенню фармакологічних навчальних аудиторій для студентів Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця.

З початком військової агресії проти України, Компанія Асіно-Україна стала партнером проекту «Мобільні госпіталі для перемоги» (відвантажено 1600 упаковок ліків психо-неврологічного напрямку для забезпечення роботи мобільних медичних комплексів). Загальний обсяг допомоги спрямованої на гуманітарні потреби під час війни (ліками та коштами) складає більше 67 млн грн. [5].

Важливим аспектом соціальної відповідальної діяльності є підтримка розвитку зелених технологій та екологічно чистих виробництв, зменшення впливу на довкілля та забезпечення ефективного використання природних ресурсів. Згідно дослідження Deloitte, впровадження автоматичного контролю за якістю, а також використання технологій зменшення витрат води є одними з напрямків де вплив новітніх технологій проявляється дуже швидко [3, ст. 10]. Приклад впровадження на виробництві компанії Асіно-Україна кліматичних технологій за програмою FINTCESS, підтверджує цю інформацію, адже це дозволило знизити викиди CO₂ на 6%, споживання газу на 32% а води на 20% при одночасному зростанні показників виробництва [6].

Опираючись на аналіз наведених даних, можна стверджувати, що імплементація концепцій соціальної відповідальності та стратегій сталого розвитку у корпоративну діяльність фармацевтичних компаній надає змогу підприємствам розширювати своє виробництво, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін, а також сприяє покращенню якості життя населення.

Згідно з даними та планом роботи Всесвітньої організації охорони здоров'я, впровадження сталого розвитку у фармацевтичній галузі допомагає забезпечити ефективне використання природних ресурсів, сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підтримує екологічну безпеку [7]. В результаті, такі підходи гармонійно вписуються у рамки Глобальних цілей сталого розвитку, прийнятих ООН (United Nations, 2015).

Останні статистичні дані свідчать про позитивний вплив цих підходів на рівень відповідальності фармацевтичних компаній. Зокрема, за результатами звіту Access to Medicine Foundation, 72% найбільших глобальних фармацевтичних компаній щороку підвищують кількість ініціатив, що відносяться до корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку [8].

Список використаних джерел:

1. Застосування цифрових інструментів аналітики даних пацієнтів для поліпшення діагностики захворювань // Сайт IQVIA, 2022 URL: <https://www.iqvia.com/library/case-studies/improving-patient-profiling-and-physician-targeting> (дата звернення: 03.05.2023).
2. Jayasree K. Iyer та Pat Garcia-Gonzalez, «Redefining sustainability in health care: putting patients before profits» // Сайт StatNews, 2023. URL: <https://www.statnews.com/2023/02/28/redefining-sustainability-pharmaceutical-industry> (дата звернення: 28.04.2023).
3. «Embedding environmental sustainability into pharma's DNA» // Звіт міжнародної консалтингової компанії Deloitte, 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/>

- Deloitte/uk/Documents/life-sciences-health-care/deloitte-uk-embedding-environmental-sustainability-into-pharma-dna.pdf (дата звернення: 27.04.2023).
4. «Acino — фармацевтична компанія з топ-5 в Україні» // Сайт «Новий час», травень 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/ustoychivoe-razvitie-sustainability/acino-farmaceutichna-kompaniya-z-top-5-v-ukrajini-proponuye-vakansiji-u-vidpovidalnomu-biznesi-50157086.html> (дата звернення: 27.04.2023).
 5. Сайт компанії Асіно-Україна // URL: www.acino.ua (дата звернення: 26.04.2023).
 6. «Розробка генериків триває чотири роки і вимагає великих вкладень» // Сайт DSNews, 2021. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/evgeniy-zaika-razrabotka-generikov-dli-tsya-chetyre-goda-i-trebuetsya-bolshih-vlozheniy-28072021-432387 (дата звернення: 28.04.2023).
 7. Європейська програма роботи БООЗ на 2020-2025 роки // Сайт всесвітньої організації охорони здоров'я, 2020. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/345924/WHO-EURO-2021-1919-41670-59496-ukr.pdf> (дата звернення - 27.04.2023).
 8. «Company report cards & comparisons» // Сайт Access to Medicine Foundation, 2021. URL: <https://accesstomedicinefoundation.org/sectors-and-research/index-ranking> (дата звернення: 27.04.2023).
 9. «United Nations Agenda for Sustainable Development» // Сайт Організації Об'єднаних націй, 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (дата звернення: 24.04.2023).