

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
фармацевтичний факультет
кафедра організації та економіки фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Виконав: здобувач вищої освіти

групи Фм19(4,10)-07

спеціальності 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Юлія ОЛІЙНИК

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри організації та економіки фармації,

к.е.н., доцент Наталія ДЕМЧЕНКО

Рецензент: професор закладу вищої освіти

зав.каф. фармацевтичної технології, стандартизації та
сертифікації ліків ІПКСФ, д.фарм.н.,

проф. Ріта САГАЙДАК-НІКІТЮК

Харків - 2024 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі представлені результати досліджень економічної сутності стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства. Проведено аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Юрія-Фарм» за 2021-2023 рр., визначено особливості впливу факторів макросередовища на основні показники результативності діяльності та запропоновано модель стратегічного розвитку підприємства в умовах військового стану та дестабілізаційних процесів у фармацевтичній галузі.

Робота представлена на 57 сторінках та складається із 3-х розділів, загальних висновків, 42 джерела літератури. Результати досліджень проілюстровані 8 рисунками та 10 таблицями.

Ключові слова: фармацевтичне підприємство, стратегія, розвиток, фармацевтична галузь, зовнішнє середовище.

ANNOTATION

The paper presents the results of research into the economic essence of the strategic development of a pharmaceutical enterprise. An analysis of the effectiveness of the financial and economic activity of the company "Yuriya-Pharm" LLC for 2021-2023 was carried out, the peculiarities of the influence of macroenvironmental factors on the main performance indicators were determined, and a model of the strategic development of the company in the conditions of martial law and destabilization processes in the pharmaceutical industry was proposed.

The work is presented on 57 pages and consists of 3 sections, general conclusions, and 42 literature sources. The research results are illustrated with 8 figures and 10 tables.

Keywords: pharmaceutical enterprise, strategy, development, pharmaceutical industry, external environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства	6
1.2. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначенності ...	10
1.3. Аналіз функціонування сучасного фармацевтичного ринку України в умовах військового стану	13
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФАКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ».....	19
2.1. Характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Юрія-Фарм»	19
2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища фармацевтичного підприємства	27
Висновки до розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	32
3.1. Визначення моделі стратегічного управління підприємством.....	32
3.2. Оцінка факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Юрія-Фарм».....	40
3.3. Рекомендації щодо вибору напрямків стратегічного розвитку ТОВ «Юрія-Фарм».....	41
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вміння формувати та досягати довгосторкових цілей дуже складене завдання для будь-якого керівника підприємства, а ускладнення умов господарювання та підвищення негативних проявів низки факторів, на які підприємство не в змозі вплинути ще більше ускладнює можливості досягати заявлених цілей. Події, що пов'язані з тривалим військовим станом внаслідок агресії РФ проти нашої держави ще ускладнило умови роботи підприємств багатьох галузей економіки, у тому числі і фармацевтичної. Саме тому все більшої актуальності набуває формування науково-обґрунтованих засад управління розвитком підприємств, відновлення їхньої фінансово-виробничої діяльності та конкурентоспроможності. Вироблення оптимальної стратегії, яка дозволить на підприємстві реалізувати свій потенціал розвитку та досягти встановлених показників ефективності є складним, але дуже необхідною завданням, від вирішення якого залежить як добробут підприємства, так і ефективність фармацевтичної галузі.

Метою роботи є вивчення теоретичних і наукових засад формування напрямків стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства в умовах військового стану в Україні, визначення напрямків стратегічного розвитку.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «Юрія-Фарм».

Предмет дослідження – є сукупність теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо визначення напрямків стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства в умовах військового стану в країні.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи визначення сутності та змісту поняття «стратегічний розвиток підприємства»;
- дослідити методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку

підприємства;

- дослідити основні тенденції функціонування фармацевтичного ринку України в умовах військового стану;
- побудувати модель стратегічного розвитку підприємства в умовах військового стану та дестабілізаційних процесів у фармацевтичній галузі;
- провести аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Юрія-Фарм» та виявити основні тенденції його фінансових показників та рентабельності;
- проаналізувати показники фінансової та господарської діяльності ТОВ «Юрія-Фарм»;
- визначити особливості впливу факторів макросередовища на основні показники результативності діяльності ТОВ «Юрія-Фарм»;
- розробити систему та обґрунтувати практичні заходи із забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Юрія-Фарм» в умовах несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Методи дослідження: загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, аналізу та синтезу, порівняння, системний аналіз, SWOT-аналізу та SMART, статистичні, кореляційно-регресійний аналіз, графічні методи, метод експертної оцінки.

Наукова новизна полягає в поглибленні, узагальненні та систематизації теоретико-методологічних засад дослідження напрямків фстратегічного розвитку фармацевтичного у підприємства в умовах військового стану в Україні.

Практичне значення надані рекомендації можуть бути використані для прийнятті управлінських рішень керівництвом щодо вибору пріоритетних перспективних напрямків розвитку ТОВ «Юрія-Фарм» в умовах військового стану в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем конкуренції та невизначеністю, кожне підприємство прагне розробити певну концепцію свого розвитку, яка відповідає викликам зовнішнього середовища.

Функціонуючи в рамках ринкової економіки, будь-яке промислове підприємство для забезпечення можливості досягнення своїх цілей і завдань на ринку повинно мати певний план дій на перспективу, тобто формувати свою стратегію розвитку.

Розглянемо зміст поняття "стратегія" та еволюцію поглядів дослідників на її визначення та сутність.

Потреба у використанні цього поняття в економічних дослідженнях сформувалася в 50 рр.. ХХ століття, коли було усвідомлено необхідність швидкої та адекватної реакції компаній на несподівані зміни в зовнішньому середовищі. До цього стратегію розглядали як термін переважно військової сфери. Нині в літературі відсутнє єдине визначення поняття "стратегії": у науковій літературі вказується, що одне з перших визначень стратегії запропонував А. Чандлер у 1962 р. [1]. Він писав, що стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Потім, у 1971 р. межі поняття розширило визначення К. Ендрюса. Він вважав, що стратегія - це сукупність цілей і завдань, а також політика і плани для досягнення цих цілей і вирішення завдань, сформульовані в такий спосіб, щоб визначити, у якій сфері бізнесу перебуває або має перебувати компанія і якою вона є або має бути [2].

М. Портер у 90-х роках минулого століття обґрунтував, що здатність фірми реалізовувати свою стратегію залежить від її переваг і слабких сторін у реалізації [3]. Він трактував стратегію як "...спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони" [4]. У 1987 р. Г. Мінцберг запропонував визначати стратегію згідно з 5 "П" - план, патерн, позиція, перспектива, прийом [5].

Пізніше вчені А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд дали визначення сутності стратегію з урахуванням споживчих потреб та інтересів: "...У загальному розумінні стратегія - план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей" [9].

Лише у 2006 р. завдяки колективу авторів М.Х. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоурі наукова спільнота отримала комплексну характеристику стратегії – «...детальний всеосяжний комплексний план, який розробляють для того, щоб забезпечити виконання місії та досягнення цілей організації» [12].

У найзагальнішому сенсі стратегія - це загальний напрямок дій щодо досягнення поставлених цілей.

Узагальнення наукових думок та визначення сутності поняття «стратегія» наведено в Додатку А 1.

Тепер розглянемо другу частину поняття "стратегії розвитку" - розвиток, що для підприємств, що існують в умовах обмеженості економічних ресурсів, є ключовим.

Для економічного розвитку компанії крім ефективності діяльності також важливою умовою є її стійкість. Стійкість можна уявити як прояв однієї з властивостей цілісності й означає здатність компанії знайти такий варіант балансу між елементами всієї своєї системи, створити такі зв'язки між ними, які б дали змогу зберегти своє існування, зберігаючи життєво необхідні параметри на заданому рівні.

Сталий економічний розвиток підприємства є основою зростання його конкурентоспроможності, він виявляється в потенційній і реальній можливості окремо взятої компанії в наявних умовах формувати переваги перед конкурентами, що ґрунтуються на випуску більш конкурентоспроможної продукції, на ефективнішій виробничій, збутовій, фінансовій діяльності за найповнішого використання свого економічного потенціалу.

Якщо уявити економічне зростання в рамках підприємства, то воно являє собою зростання обсягу виробництва за якийсь період часу. Зростання може відбуватися як із розвитком, так і за його відсутності. В більшості випадків під зростанням розуміють збільшення розмірів або числа об'єктів. До зростання в межах підприємства належать і збільшення його розмірів, і розширення діяльності за такими показниками, як обсяг виробництва, частка ринку, чисельність працівників, обсяг продажів, чистий прибуток.

Таким чином, можна сказати, що "стратегія розвитку" - це визначення загального напрямку дій щодо досягнення цілей підприємства, зосереджених на поліпшенні показників економічного зростання та ефективності діяльності [4].

При виборі стратегії розвитку підприємства дуже важливо звертати уваги як на галузеву приналежність підприємства, так і на обсяги його діяльності, навіність доступу до фінансово-кредитних ресурсів, конкуренцію на ринку, кадровий потенціал. Деякі наковці також виділяють життєвий цикл підприємства (Додатку А 2) як умову для вироблення альтернатив розвитку в майбутньому, адже стратегія- це завжди про довгострокову мету.

Схематично «скла»ві процесу формування стратегії підприємства» можна схематично представити (рис. 1.1) [4].

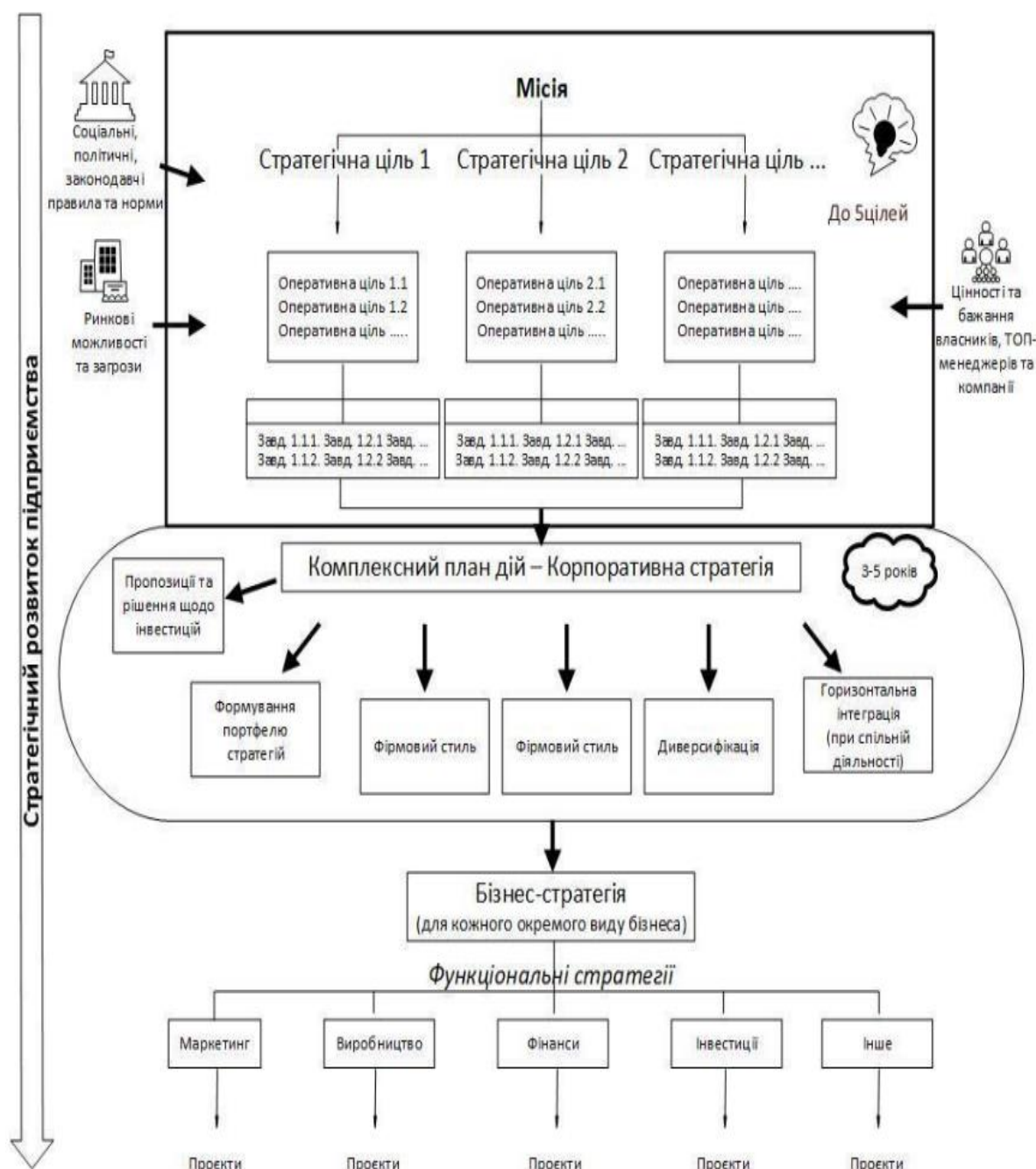


Рис. 1.1. Схема процесу формування стратегії підприємства [13]

Ефективне управління стратегічним розвитком на підприємстві відбувається завдяки створенню відповідних умов для кількісних та якісних перетворень і координації виконання стратегічних планів з метою попередження і усунення негативного впливу зовнішнього середовища та недоліків внутрішнього середовища.

1.2. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності

В умовах ризиків зовнішнього середовища та його нестабільності, глобальних викликів, необхідно розглядати стратегічне управління як необхідний напрям діяльності, за допомогою якого стає можливим визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства, забезпечення виконання поставлених цілей та місії працівниками, оцінювати досягнуті результати та контролювати і регулювати траєкторію руху підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Дослідженню сутності стратегічного управління світова наукова спільнота приділяла багато уваги, це сформувало різні бачення сутності цього поняття (рис. 1.2) [22].

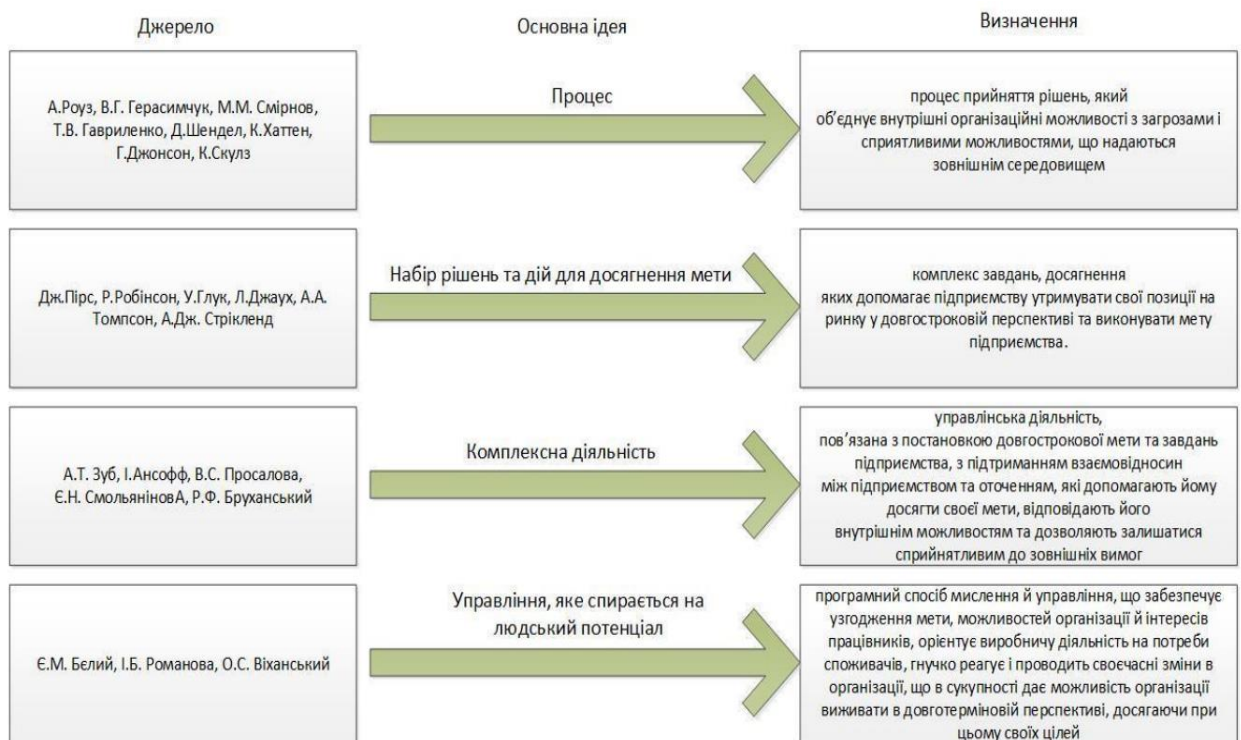


Рис. 1.2. Погляди вчених на поняття стратегічного управління підприємством [22]

Будь-яка діяльність (фармацевтична, виробнича, інноваційна, науково-дослідницької, комерційна, тощо) містить низку ризиків для підприємства. Таким чином, соціально-політичні ризики характерні для всіх суб'єктів господарювання, що зумовлено недосконалістю політичної, економічної та фінансової системи. Політичні ризики виникають при погіршенні внутрішньополітичної ситуації в країні, зміні політичного курсу держави, геополітичної ситуації, тощо. Соціальні ризики пов'язані з суспільством і працівниками підприємства. Імовірність цього виду ризику важлива, оскільки ефективна для неї стратегія фармацевтичної компанії може суперечити інтересам певних груп чи суспільства, що може бути виражене в законах чи протестах певних груп. Таким чином, високі прибутки підприємства мають деякі протиріччя з існуючими державними програмами, наприклад, соціального захисту населення. Це відображено в наявності цінових обмежень певної групи препаратів [16]. Також можуть виникати труднощі із продажу ЛЗ за рецептами, оскільки вони частково пов'язані з економічною ситуацією в країні. Через низьку соціальну захищеність населення та нерозвиненість медичного страхування держава обмежує кількість рецептів, які виписуються пільговикам через неможливість їх оплати з бюджету, тому підприємства можуть не отримати певних прибутків. Однією з причин громадського обурення може бути факт забруднення навколишнього середовища, що негативно впливає на імідж підприємства, знижує конкурентоспроможність його продукції, або дезінформація щодо властивостей виробленого товару (наприклад, оприлюднення певного лікувального ефекту за його відсутності). Соціальні ризики можуть бути викликані конфліктами з працівниками та викликаними ними діями. В сучасних реаліях військової агресії проти України окремим випадком є ризик, пов'язаний із загибеллю одного із працівників компанії, який відіграє ключову роль на підприємстві, або недбалість, нечесність і безвідповідальність учасників бізнесу, що може бути значним ризиком

збитків. Може бути демографічний ризик, який може призвести до інших видів ризику.

В управлінні розвитком підприємства в довгостроковому періоді виокремлюють елементи (рис. 1.3).

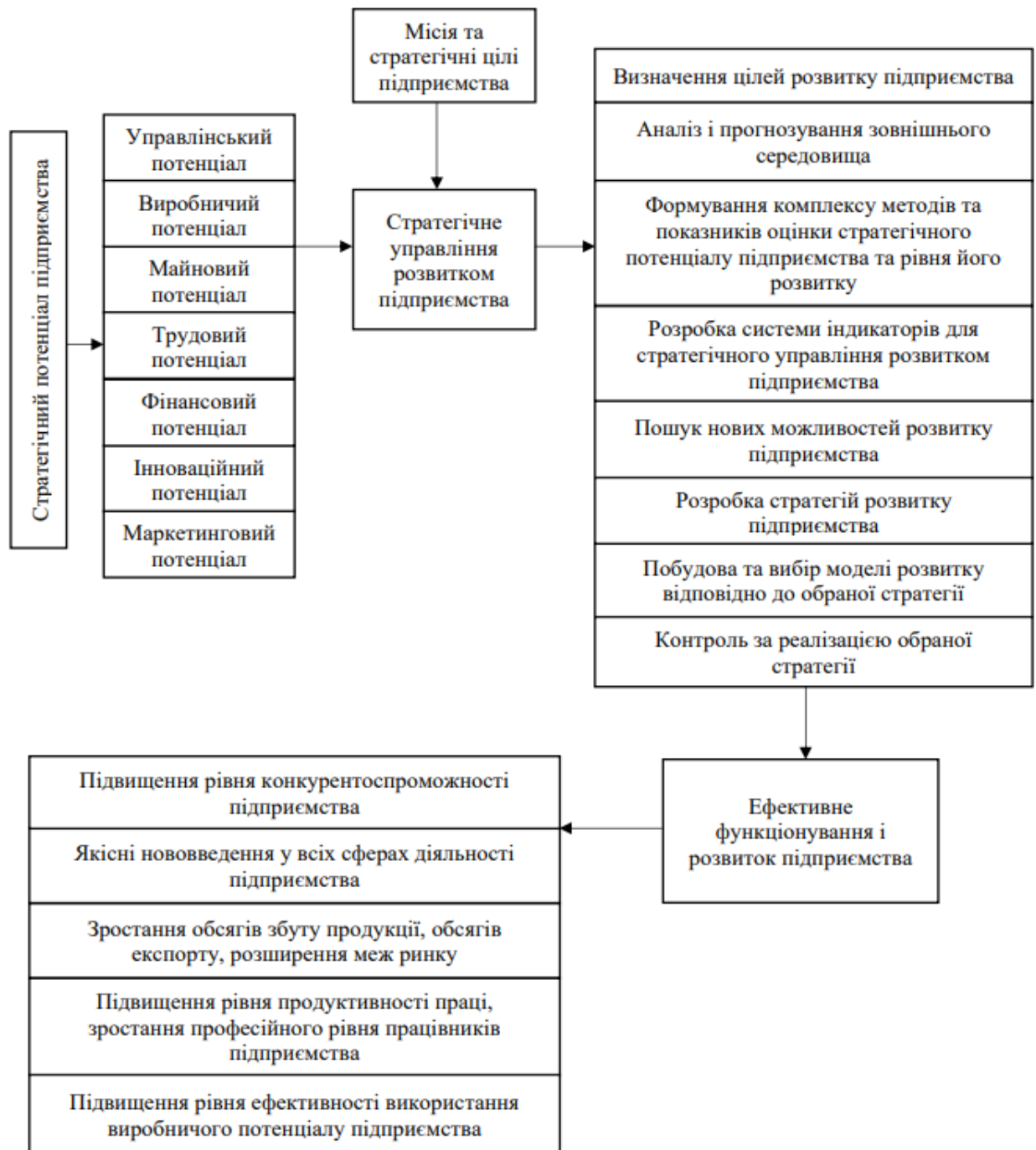


Рис. 1.3. Елементи в системі управління розвитком підприємства [11]

Вирішальним фактором вибору траєкторії розвитку є порівняння ймовірностей необхідного рівня стабільності за різних трендах зміни середовища функціонування підприємства. Прийнятні для підприємства негативні події залежать від величини власних ресурсів, ступеня державної підтримки і гарантій, а також величини очікуваної вигоди. Успішність вироблення стратегії залежить також від розробки системи індикаторів-показників, які є орієнтирами для прийняття стратегічних рішень розвитку підприємства.

1.3. Аналіз функціонування сучасного фармацевтичного ринку України в умовах військового стану

Фармацевтична галузь в Україні включає виробництво лікарських засобів та медичних виробів, часткову та роздрібну торгівлю, зберігання та дистрибуцію, а також налагоджену збутову мережу (аптеки, магазини тощо). Фармацевтична галузь є однією з найбільш динамічних і прибуткових. Для України це важлива частка ринку, яка багато в чому визначає національну безпеку і оборону країни, з широкою науково-конструкторською кооперацією. 48% фармацевтичних компаній зосереджені на інноваціях у дослідженнях і розробках, технологіях та обладнанні, отриманні та застосуванні нових навичок [18]. Фармацевтична промисловість є наукомісткою галуззю, яка створює значну додану вартість у країні.

Фармацевтичне виробництво є одним із лідерів за продуктивністю праці, а це створює ресурси для інвестування та розвитку, залучає найкращих і добре оплачуваних працівників. За даними національної статистики, заробітна плата в цій галузі майже у 1,5 - 2 рази вищі, ніж у інших галузях економіки [4].

Наприкінці липня 2022 р. Уряд прийняв рішення включити до пріоритетних сфер економіки фармацевтичну галузь за напрямом виробництва лікарських засобів та виробів медичного призначення вищого державного керівництва.

Попри другий рік повномасштабної війни фармацевтична галузь України не лише вистояла, а і змогла відновити ключові показники. Як свідчать результати дослідження Proxima Research, продаж ліків у грошовому вираженні в першому півріччі 2023 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. збільшився на 23% – з 50,8 млрд грн до 62,5 млрд грн – і продовжує зростати (рис. 1.4) [8].

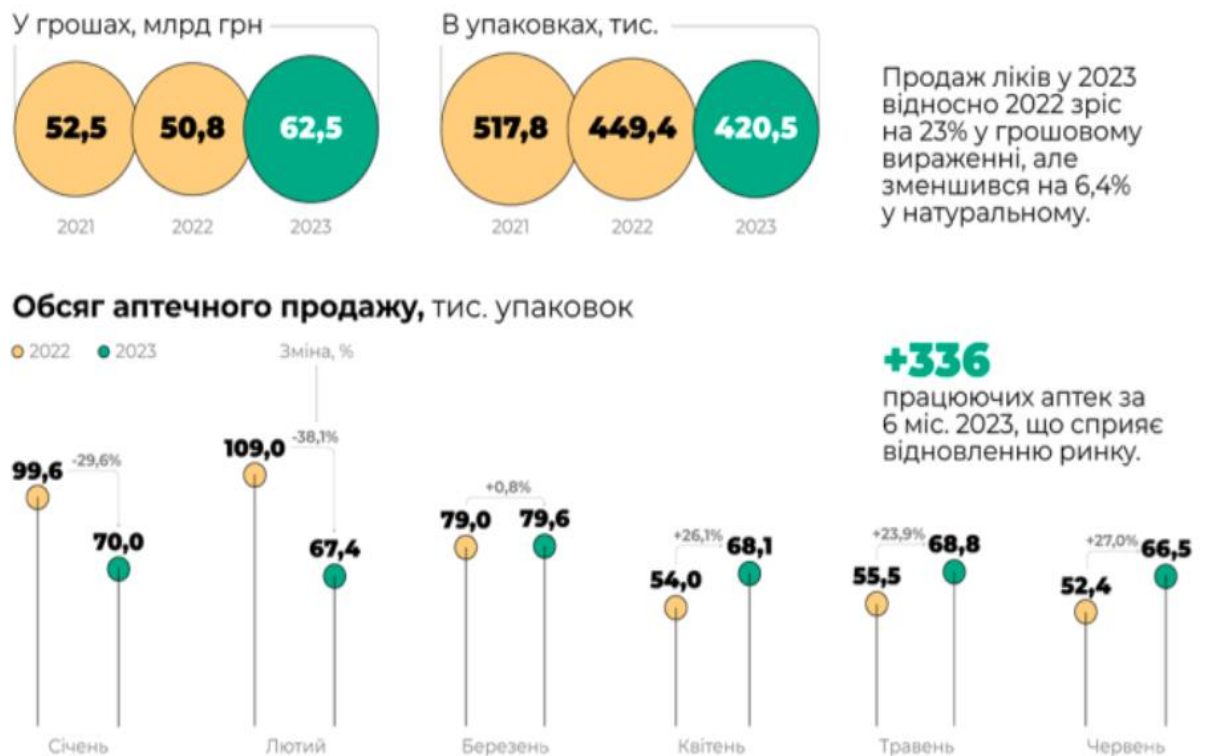


Рис. 1.4. Динаміка загального обсягу продажу ліків у 2021-2023 рр. [32]

Продаж ліків у першому півріччі 2023 р. порівняно з тим самим періодом 2022 р. зріс на 23% у грошовому вираженні. Хоча загалом у натуральному вираженні роздрібні продажі скоротилися на 6,4% – з 449,4 тис. упаковок в першому півріччі 2022 р. до 420,5 тис. упаковок у аналогічному періоді 2023 р. Відновленню ринку з-поміж іншого сприяло

збільшення кількості працюючих аптек, що стало можливим завдяки відносній стабілізації безпекової ситуації у більшості регіонів країни. Впродовж першого півріччя 2023 р. в країні додалося 336 працюючих аптек, порівняно з тим, що на початку війни кількість аптек зменшилась на 18,5% – 20,8 тис. до 16,9 тис. [31]

Лікарські засоби національного виробництва є порівняно дешевими щодо ліків іноземного походження, їх частка у грошовому вираженні становить 37,4 % та 62,4% у натуральному. Зростання частки українських лікарських засобів та товарів медичного призначення на фармацевтичному ринку України – пріоритетне стратегічне завдання в межах макроекономічної політики розвитку, адже це не тільки гарантує наявність необхідних ліків у кризових станах, а й має велике соціальне значення та відбивається на показниках якості життя населення. Сьогодні 6 з 10 найбільших за обсягами продажів фармацевтичних компаній – національні та майже половина з них має ресурсний потенціал для розширення виробництва та асортименту препаратів, але за умови державної підтримки галузі та державних замовлень на ліки. За даними статистики та аналітики розвитку фармацевтичного ринку України національні фармацевтичні компанії виготовляють приблизно 61% ліків з Національного переліку ЛЗ. [32].

Також слід відмітити позитивну тенденцію останніх років у фармацевтичному виробництві - розширення географії присутності деяких флагманів фармацевтичної галузі на міжнародному ринку, вихід на локальні ринки зарубіжних країн (рис.1.5), серед яких країни Балтії, Молдова, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан тощо [31].

Війна вплинула на споживання ліків. У перший місяць найбільше зросло споживання препаратів, що впливають на серцево-судинну (+23%) та нервову системи, в основному антиепілептики (+56%) та психолептичні засоби (+51%). Найбільш продаваними є протизапальні та протиревматичні засоби (рис. 1.6) [31].

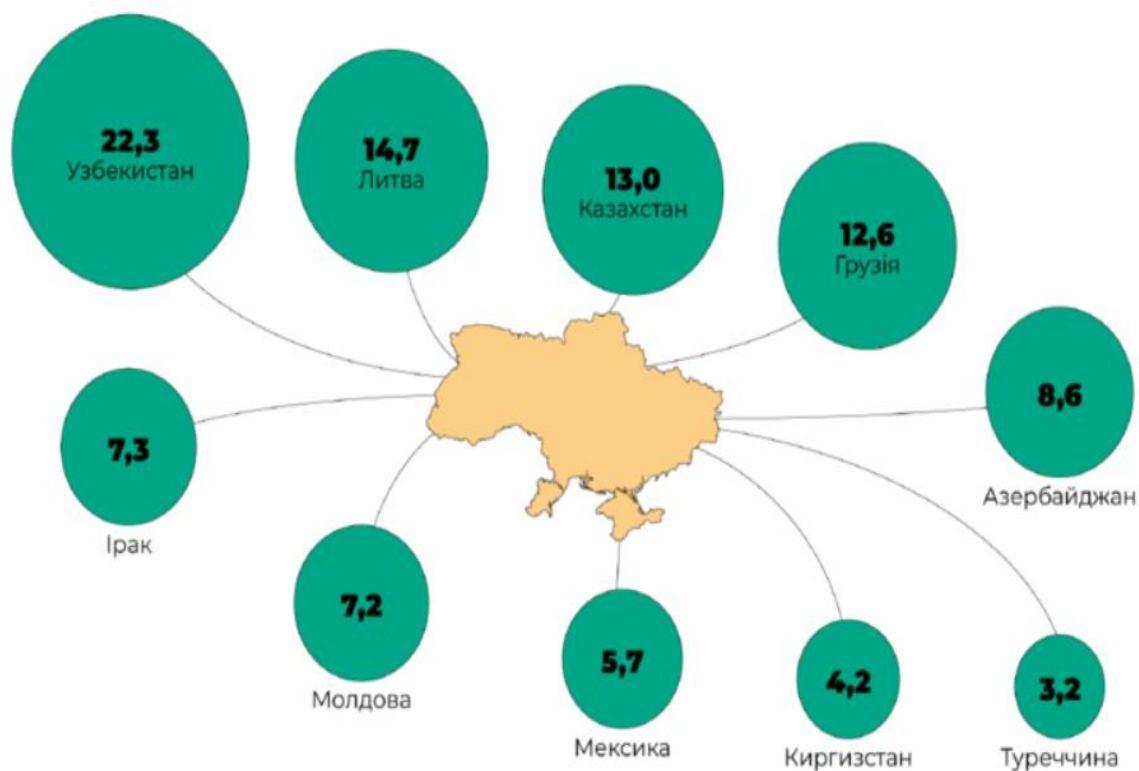


Рис. 1.5. Напрямки експорту фармацевтичної продукції (І півріччя 2023, млн. дол.) [32]

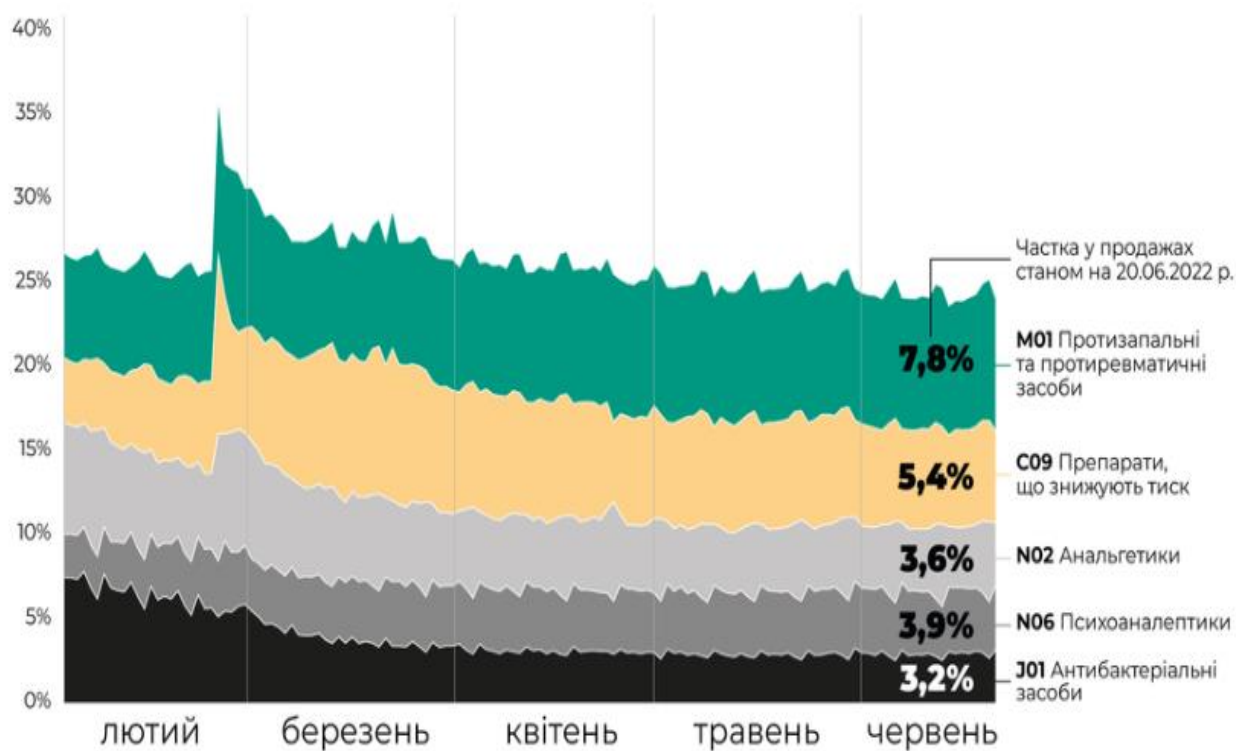


Рис. 1.6. Динаміка продажів ТОП-5 груп ліків, 2022 р. [32]

За даними опитування, яке проводить сервіс robota.ua, «71% опитаних фармацевтичних компаній допомагають волонтерським і гуманітарним організаціям або самі організовуються для збору, логістики та розподілу ліків, засобів захисту, продуктів харчування та інших необхідних речей. Майже 36% допомагає Збройним Силам і 8% – державі» [40].

Статус кандидата нашої країни в ЄС та подальший вступ повинні сприяти усуненню бар'єрів на шляху українського експорту ліків [10]. Ще одним викликом для розвитку національної фармацевтичної промисловості є невеликість внутрішнього ринку через низьку купівельну спроможність населення. Це має не аби який вплив на підвищення обсягу інвестицій і повільне збільшення виробництва, а також, як наслідок, затримка впровадження технологій і зростання собівартості, а також втрата можливості впровадження за кордоном [10].

Наявність великої кількості фармацевтичних компаній спонукає найамбітніших до пошуку та впровадження інноваційних продуктів, щоб не втратити конкурентоспроможність. Але розробка оригінальних ліків і подальші випробування вимагають використання найсучасніших технологій, адже медицина як кінцевий продукт розробки безпосередньо пов'язана з життям і здоров'ям, тобто соціальний зміст галузі. Високий рівень знань у сфері фармацевтичних інновацій пояснюється не лише прагненням мінімізувати час виведення на ринок нових продуктів та збільшення кількості нових розробок, а й посилити регуляторний контроль – успішне затвердження рішення про інноваційну продукт, розроблений регулюючим органом, може бути досягнутий лише за наявності надійних та науково обґрунтованих доказів ефективності та безпеки препарату [29].

Висновки до розділу 1

У даному розділі було розглянуто теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства. Встановлено, що різні дослідники

мають різні погляди на сутність поняття «стратегія підприємства» та «управління стратегічним розвитком».

Розглянуто стратегічне управління підприємства як комплексну управлінську діяльність, яка об'єднує в єдиний процес створення і реалізацію пріоритетних довгострокових цілей і завдань на основі вироблення певних рішень, яке забезпечується креативним способом мислення, допомагає створювати позитивний імідж та конкурувати й утримувати позиції на ринку глобального конкурентного середовища.

Проведено аналіз стану сучасного фармацевтичного ринку України, визначено його динаміку в умовах військового стану в Україні та навантаження продуктивних процесів в соціально-економічному житті населення, проблеми та перспективи розвитку. Визначено, що у сучасних умовах спостерігається відновлення фармацевтичної галузі та зростає її соціальна роль для розвитку та перемоги нашої держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФАКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

2.1 Характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Юрія-Фарм»

ТОВ «Юрія-Фарм» - глобальна фармацевтична компанія з іміджем відповідального члена громади та соціального роботодавця, позиціонується як українська фармацевтична група компаній, яка прямує в світ.

ТОВ «Юрія-Фарм» є госпітальним дистриб'ютором №3 в Україні, також ця міжнародна спеціалізована корпорація є лідером ринку внутрішньовенних препаратів, що входить у топ 5 провідних фармацевтичних виробників та працюють більше ніж у 50 країн світу. Компанія, яка здатна переінакшувати манеру у фармацевтичному ділі для поліпшення здоров'я та лікування населення в кожній країні. Початок розвитку компанії - 1968 рік, Черкаський молочний завод, що виробляв гідролізний казеїні, пізніше розчин новокаїну, маніту, неогемодезу та маніту. Згодом нова історія фармацевтичної компанії почалась у 1998 році, саме тоді і була створена компанія ТОВ «Юрія-Фарм», яка опісля розпочала виробництво препарату Реособілакт, який привів до розвитку та став самим першим оригінальним продуктом цієї компанії. Слід також відмітити, що один з важливих етапів розвитку ТОВ «Юрія-Фарм», є започаткування виробництва інфузійних розчинків в Україні, на сьогодні є єдиним серед виробників, також згідно стандартам належної виробничої практики було сертифіковано (Good Manufacturing Practice - GMP) СТ-Н МОЗУ 42-4.0: 2010 «Лікарські препарати. Незалежність виробничої практики»). Саме це регулює питання забезпечення якості та стану промислового виробництва інфузійних препаратів, у таких формах для розчинів: інфузій, сировини, ін'єкцій та

розчинів. У госпітальних розчинах «Юрія-Фарм» покриває 60% потреб медичних закладів України [25].

Стабільно впродовж року підприємство «Юрія-Фарм» намагається надавати 5-7 нових продуктів та є власником понад 600 реєстраційними свідоцтвами. Наразі компанія веде діяльність у понад 40 країнах світу з долею експорту, що складає близько 24%. Некомерційні представництва ТОВ «Юрія-Фарм» відкриті в Узбекистані, Казахстані, Таджикистані, Киргизстані, Молдові та В'єтнамі [25]. Виробничі майданчики в Україні розташовані у Черкасах (їхня загальна площа 25 тис м² з 40 виробничими лініями). Виробничі потужності мають можливості випускати 290 млн. од. продукції/рік, серед них ЛЗ - 204 млн., виробів медичного призначення - 86 млн.

Кампанія ТОВ «Юрія-Фарм» впевнена, що майбутнє фармації за інноваціями, тому впроваджує інноваційні технології у виробництво (промислове виробництво парентеральних препаратів у добре відомих скляних флаконах і полімерній упаковці та унікальних для українського споживача формах, почала випуск відомих лікарняних розчинів та оригінальних ін'єкційних препаратів без аналогів [25]. «Юрія-Фарм» також інвестує ресурси та вивчає проблеми резистентності до антибіотиків. Портфоліо «антибактеріальних розчинів» включає препарати останнього покоління, що забезпечують перевірку ступеня резистентності та його мінімізації шляхом зниження у клінічно значущих збудників.

Ключовими напрямками діяльності компанії є дослідження і розробка (R&D), виробництво, маркетинг та дистрибуція лікарських засобів та виробів медичного призначення [25]. За результатами 2022 р. в Україні ТОВ «Юрія-Фарм» займає 3,3% долі всього фармацевтичного ринку та входить в ТОП 3 госпітальних дистриб'юторів, з часткою ринку в госпітальному сегменті, що складає 7,8%.

У грудні 2017 р. компанія отримала сертифікат відповідності (CE Certificate of Conformity) для ряду своєї продукції, який є необхідною

вимогою для ввезення та реалізації сертифікованої продукції на територію Європейського Союзу (ЄС).

Повномасштабне вторгнення безумовно стало випробуванням компанії на стійкість, як і багатьох інших підприємницьких суб'єктів фармацевтичної налузі та країни взагалі. З перших днів з початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Юрія-Фарм» розпочало роботи по відновленню діяльності виробництва. Логістика – найбільш критичне питання перших тижнів війни. Компанія оперативно пропрацювала логістичні маршрути задля збереження безперервності ланцюгів постачання, відреагувала на умови воєнного стану та дефіциту електроенергії.

Компанія доклала великих зусиль та зберегла працівників (1968 чисельність робітників), які забезпечили виконання екстрених потреб у лікарських засобах та медичних виробів підприємства. Змогла розширити продуктову лінійку знеболювальних та антибактеріальних препаратів. В найкоротші терміни вивела на ринок продукти, що можуть застосовуватися на полі бою ([Налбуфін](#), [Юмерокс](#), [Ревул](#)) [25].

Компанія зосереджує дії, спрямовані на пошук і розробку інноваційних терапевтичних рішень, провідних технологій та підходів до лікування найскладніших та комплексних захворювань. Основні стратегічні напрямки:

- адаптація, розробка і масштабування технологій виробництва біофармацевтичних активних фармацевтичних інгредієнтів та лікарських засобів на їх основі;

- розробка продукції на основі гіалуронової кислоти;
- розробка активних фармацевтичних інгредієнтів;
- розробка та впровадження у виробництво госпітальних лікарських засобів та виробів медичного призначення.

Фармацевтична компанія ТОВ «Юрія-Фарм», здійснює виготовлення та продаж груп продукції (рис. 2.1) [25].



Рис. 2.1. Групи продукції ТОВ «Юрія-Фарм» [25]

Також фармацевтична компанія ТОВ «Юрія-Фарм», здійснює наступні види діяльності: виготовлення та оптова торгівля фармацевтичних препаратів, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, упаковка, роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, дослідження й експериментальні розробки в галузі біотехнологій та в галузі інших природничих і технічних наук, надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна, автомобілів і легкових автотransпортних засобів, вантажних автомобілів, офісних машин і устаткування, інших машин, устаткування і товарів, консультування з питань комерційної діяльності та управління, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Компанія ТОВ «Юрія-Фарм» є прибутковою, аналіз динаміки чистого прибутку за 2019-2022 рр. у табл. 2.1.

Таблиця 2.4

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Юрія-Фарм» у 2019-2022 рр.

Показники тис. грн	Роки				Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	Абс 2022/2019	Відн 2022/2019
Дохід	3070881	3353188	4562893	3821735	750854	0,24
Валовий прибуток	1780124	2051526	2922677	2187963	407839	0,22
Чистий прибуток	507557	678757	1243685	1047873	540316	1,1

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності за 2019-2022 рр. наведено у табл. 2.2 – 2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Юрія-Фарм»

Показники тис. грн	Роки				Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	Абс 2022/2019	Відн 2022/2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,038	1,173	1,141	1,019	0,981	25,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,001	2,314	1,951	1,863	0,862	0,86
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,722	3,101	2,667	2,042	0,32	0,18

Таблиця 2.3

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Юрія-Фарм»

Показники тис. грн	Роки				Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	Абс 2022/2019	Відн 2022/2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,64	0,62	0,64	0,6	-0,04	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,56	1,61	1,56	1,42	-0,14	-0,09
Коефіцієнт маневреності вчасного капіталу	0,91	1,1	1,04	0,95	0,04	0,04
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,36	0,38	0,36	0,46	0,1	0,28
Коефіцієнт фінансового ризику	1,09	0,98	0,98	0,97	-0,12	-0,11
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,92	1,02	1,02	0,89	-0,03	-0,03
Фондовіддача	5,93	6,03	6,6	6,3	0,37	0,06
Коефіцієнт оборотності запасів	2,19	2,12	2,19	2,1	-0,09	-0,04
Тривалість одного обороту запасів, днів	164,38	169,81	164,38	167,2	2,82	0,02
Коефіцієнт оборотності Дебіторської заборгованості	6,35	4,68	5,62	6,21	-0,14	-0,02

За результатами аналізу можна зробити висновки. Коефіцієнти фінансової автономії (має бути більше ніж 0,5-0,6) та фінансової залежності (від 1,4 до 2,5) відповідають нормативним у галузі, це означає дане

підприємство має фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування, і підприємство може проводити свою діяльність ефективно.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має негативну динаміку, значить ТОВ «Юрія-Фарм» може фінансового забезпечувати види фінансово-господарської діяльності, але дещо має труднощі із розрахунками з кредиторами.

Коефіцієнт фінансового ризику дає можливість побачити яку кількість компанія залучила коштів на 1 грн. вкладених у активи коштів, що відносяться до власних, він має досить високе значення, але позитивну динаміку, нормативне значення – 0,45. Коефіцієнт фінансової стабільності також відповідає нормативним, тобто компанія у повній мірі забезпечує довгострокові обов'язання.

Важливим показниками з точки зору можливостей забезпечити стратегічний розвиток є рентабельність та прибутковість. Рентабельність операційної діяльності (ROS) є показником ефективності діяльності компанії. Return on Sales, ROS – є відображенням прибутковості основної регулярної діяльності підприємства. Рентабельність активів (ROA) характеризує ефективність управління загальними активами, тому цей коефіцієнт має особливу важливість при прийнятті інвестиційних рішень керівництвом підприємств. Важливо зазначити, що, як правило, окремі моментні показники рентабельності не несуть собою великого сенсу. Показники рентабельності об'єктивно відображають результати діяльності за умови аналізу їх динаміки або зіставлення з показниками підприємств цієї ж галузі, із середніми галузевими рівнями чи з цільовими показниками.

Розрахуємо показники рентабельності ROS, ROE, ROA та ROI на основі консолідованого звіту про фінансовий стан та прибутки або збитки та інші сукупні доходи за 2019 – 2022 рр. (табл. 2.4), а також спрогнозуємо тенденцію зміни на 2023-2024 рр. Динаміка показників рентабельності та прогнозні показники на рис. 2.2.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Юрія-Фарм»

Показники тис. грн	Роки				Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	Абс 2022/2019	Відн 2022/2019
Рентабельність операційної діяльності (Return on Sales, ROS)	31,1 %	34,9 %	27,1 %	25,3 %	-5,80%	-18,65%
Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE)	34,8%	36,8%	31,2%	28,3 %	-6,50%	-18,68%
Рентабельність активів (Return on Assets, ROA)	22,5%	22,95%	21,57%	22,1 %	-0,40%	-1,78%
Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI)	22,9%	-8,16%	-14,36%	-4,1 %	-45,00%	-120,09%

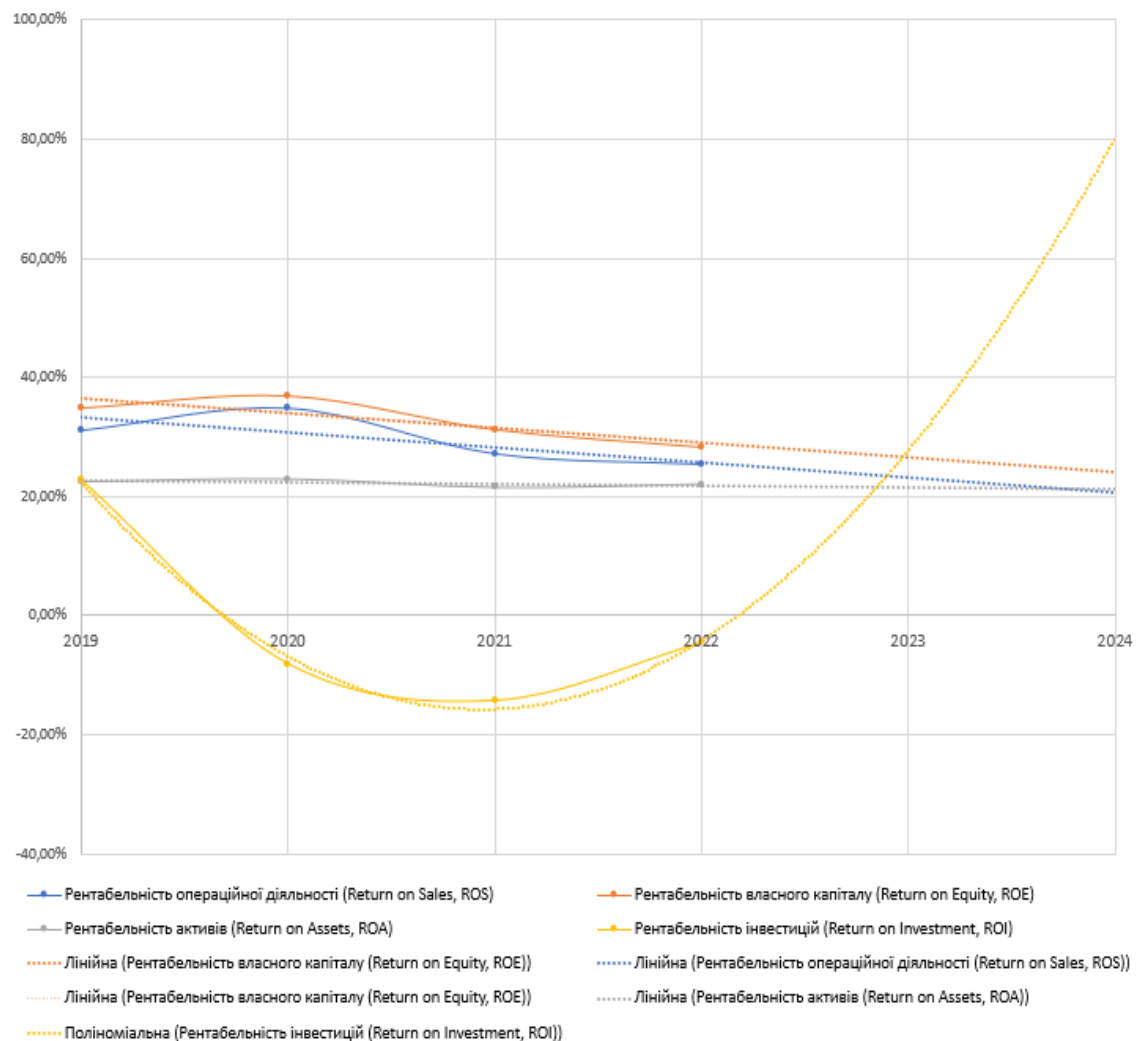


Рис. 2.2 Динаміка показників рентабельності ТОВ «Юрія-Фарм» за 2019 – 2022 рр.

Рентабельність продаж (ROS) знижується з кожним наступним періодом. Це говорить про зменшення попиту на продукцію та зниження конкурентних позицій та іміджу підприємства.

Рентабельність капіталу (ROE) також помірно спадає за період 2020-2023 рр. Така тенденція може означати, що менеджмент компанії приймає невірні рішення щодо інвестування в мало прибуткові активи.

Рентабельність активів (ROA) також має тенденцію до спаду, але рне суттєву. Необхідно вжити заходів для вдосконалення управління ресурсами. Один із варіантів - [31]скоротити витрати, збільшити чистий прибуток. Так само може бути збільшена оборотність активів.

Проведемо аналіз фінансової стійкості компанії (табл. 2.5) за 2019 - 2023 рр (2023 – прогнозний).

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Юрія-Фарм»

№	Показники	Роки			
		2020	2021	2022	2023*
1	Джерела формування власних оборотних засобів	1534652	2176024	2984197	3493314
2	Необоротні активи	984956	1099565	1390201	1637575
3	Наявність власних оборотних засобів	549696	1076459	1593996	2275800
4	Довгострокові пасиви	41331	565463	455949	680042
5	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування засобів	591027	1641922	2049945	2740641
6	Короткострокові позикові засоби	2478	1795	88870	976233
7	Наявність основних джерел формування запасів та витрат	591027	1643717	2138516	843500
8	Загальна величина запасів	589912	615291	880089	664749
9	Надлишок (+), дефіцит (-) власних оборотних засобів	-40216	461168	713907	432827
10	Надлишок (+), дефіцит (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	1115	1026631	1169856	82450
11	Надлишок (+), дефіцит (-) загальної величини основних джерел формування запасів та витрат	1115	1028426	1258427	90325
Показник типу фінансової стійкості підприємства		1, 1, 2	2, 1, 1	1, 2, 1	1, 1, 1
Тип стійкості		Норм	Абс.	Абс.	Норм

За даними наведеними в таблиці 2.5 показник фінансової стійкості підприємства має лише одне від'ємне значення – надлишок (дефіцит) оборотних коштів на кінець 2019 року. Це вказує про те, що підприємство не має власних оборотних коштів, що негативно впливає на фінансову стійкість компанії. За досліджуваний період показники фінансового аналізу відповідали умовам, наведеним у таблиці 2.13, що означає, що ТОВ «Юрія-Фарм» має фінансову стабільність та можливості для реалізації стратегій розвитку.

2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища фармацевтичного підприємства

В умовах ризикованості та невизначеності зовнішнього середовища, низьки деструктивних процесів в економіці одним з ефективних способів підготуватися до непередбачуваних подій, які можуть стати на шляху прогресу та зростання, є стратегічне планування. Це допоможе досліджуваному підприємству оцінити план боротьби з потенційними загрозами, розробити заходи для їх усунення, стати успішною організацією та досягти поставлену стратегічної мети до 2030 року «увійти до ТОП -100 кращих фармацевтичних корпорацій світу».

Макроекономічні фактори частіше важкопередбачувані за терміном їх настання та поганопрогнозовані за наслідками впливу на результати. Саме тому їх аналіз має бути невід'ємною складовою аналізу при стратегічному управлінні фармацевтичною компанією.

Сьогодні розроблено багатий методологічний базис для визначення факторів впливу зовнішнього середовища, які доцільні для використання підприємствами фармацевтичної галузі, серед яких можна виділити: SWOT-аналіз, PEST-аналіз та T.E.M.P.L.E.S. Для аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на можливості розвитку підприємства

використовуєть методологія T.E.M.P.L.E.S (Technology, Economic, Market, Political, Legal, Ecology/Environment, Society) (Додаток Б).

SWOT-аналіз української фармацевтичної галузі дозволяє виділити її характеристики - місткість внутрішнього фармацевтичного ринку, досвід виробництва лікарських засобів та продукції медичного призначення, зростаюча присутність на зовнішніх ринках, а також широкий асортимент фармацевтичної продукції, необхідна науково-освітня база, кваліфікований персонал та постійно зростаючий попит. Слабкими сторонами є недоліки маркетингу та просування ЛЗ, ціноутворення. Можливостями є цифровізація та інноваційні підходи до розробки та виробництва ЛЗ, конкурентоспроможність національних фармацевтичних виробників. До загроз можемо віднести посилення конкуренції, зменшення платоспроможності населення, логістичні ризики, інфляцію та військовий стан в країні, що є найбільш негативним фактором.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Юрія-Фарм» наведено в табл. 2.6. Компанія має багато сильних сторін, такі як фокусування підприємства на дослідження та розробки, значна мережа збуту, автоматизація процесів, провідні позиції на ринку, взаємовідносини з клієнтами тощо. Серед можливостей ТОВ «Юрія-Фарм» можна виділити подальше зростання компанії через стратегічні альянси та партнерство, створення нової продукції, а також зростання попиту на медичні продукти у країнах, що розвиваються.

Існують також певні загрози діяльності, наприклад інтенсивна конкуренція у галузі, надмірне державне регулювання та контроль цін на ліки. Також розробимо бальну матрицю SWOT-аналізу для і представимо у вигляді таблиці 2.7. Для цього виберемо найбільш значущі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та експертним методом оцінимо значимість впливу кожного фактору.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Юрія-Фарм»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сильні дослідження та розробки: дослідження та розробки нових продуктів. Зосередження на технологічному вдосконаленні R&D дозволяє організації поліпшити свою роль у галузі. 2. Мережа збуту: компанія створила потужну мережу збуту. 3. Сильна присутність у світі: продукція експлуатується у понад 30 країн світу, мінімізуючи появу надмірної залежності від кількох ринків, придбання нових виробничих майданчиків в Узбекистані. 4. Фінансові можливості розробки нових продуктів, проникнення та збільшити частку ринку. 5. Автоматизація процесів: автоматизація процесів додала стабільності якості продуктам дозволила бізнесу масштабуватися та зменшуватися на основі ринкових умов попиту'. 6. Значні результати на нових ринках. Розширення допомагає компанії розвивати додаткові джерела доходу' та диверсифікувати вплив економічного циклу в країнах, в яких вона працює. 7. Навчання та розвиток: висококваліфіковані працівники за ефективними системами навчання та розвитку, витрати на навчання та кар'єрне зростання, в результаті чого створюється висококваліфпована робоча сила. 8. Взаємовідносини з клієнтами: компанія, маючи відданий персонал з управлінськими відносинами з клієнтами, має можливість досягти високого рівня лояльності. 9. Розвиток каналів розповсюдження: дистриб'ютори не лише продають товари компанії, але й інвестують в освіту персоналу, щоб продемонструвати переваги від продуктів.	1. Твердження про шахрайство в галузі охорони здоров'я та наявність фальсифікатів впливають на імідж бренду (досвід 2020 року щодо звинувачення у порушенні законодавства про захист від недобросовісної конкуренції у рекламі лікарських засобів). 2. Загальна конкуренція та зрілість флагманських препаратів: Деякі продукти зараз підлягають конкуренції із загальними ліками, а деякі флагманські продукти зараз досягають зрілості, що у майбутньому впливає на обсяги продажів та прибутковість. 3. Високі запаси продукції - це може означати зменшення попиту на продукцію компанії.
Можливості	Загрози
1. Стратегічне зростання через придбання та співпрацю: за останні роки підприємство розширило портфель завдяки діловим відносинам. Це допомагає збільшити частку ринку продукції. 2. Випуск нових продуктів: нові ЛЗ для знеболення, препарати для лікування нежитю у дорослих та дітей (Снотті) від рефрактерної еозинофільної астми у дорослих, наприклад. Такі випуски нових продуктів покращують портфель компанії та зміцнюють компанію. 3. Зростаючий попит та обізнаність щодо якісної медичної допомоги: дає фармацевтичним компаніям ресурси для вдосконалення ЛЗ. 4. Сертифікація продукції (промисловий метоксифлуран: Юмерокс для стаціонарного інгаляційного знеболення)	1. Контроль цін на ліки в Україні та інших державах, де присутня продукція компанії (наприклад, в Індії була запропонована нова стратегія управління ціноутворенням). 2. Посилена конкуренція фармацевтичної галузі: товари, що охороняють споживачів, а також фармацевтичні препарати зазнають жорсткої конкуренції, що не тільки обмежує частку ринку, але і призводить до цінних війн. 3. Державні нормативні акти: Державні нормативні акти можуть негативно впливати на виробництво та продаж, становити загрозу недоотримання прибутку для компанії.

Стандартно оцінювання відбувається за шкалою від - 3 до 3 балів, де 0 - відсутність впливу, а крайні ступені характеризують сильний негативний або позитивний вплив. У підсумкові колонки заноситься сума балів за рядками та стовпцями. Серед найбільш вагомих пунктів ТОВ «Юрія-Фарм» дослідження та розробки компанії, потужна мережа збуту та висока кваліфікація та обізнаність персоналу.

Таблиця 2.7

Бальна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Юрія-Фарм»

Зовнішня середа	Внутрішня середа								
	Слабкі сторони (Сс)				Сильні сторони (Сст)				Всього
	Шахрайство в галузі охорони здоров'я	Зрілість деяких препаратів	Високі запаси продукції	Сума	Сильні дослідження і розробки	Потужна мережа збуту	Висока кваліфікація працівників	Сума	
Можливості									
Стратегічне зростання через придбання та співпрацю	0	2	2	4	3	3	2	8	12
Випуск нових продуктів	0	3	-2	1	3	3	3	9	10
Зростаючий попит та обізнаність щодо якісної медичної допомоги	-2	1	3	2	3	3	2	8	10
Загрози									
Контроль цін на ліки	-1	-2	-2	-5	2	-1	0	1	-4
Посилена конкуренція в галузі, збільшений попит на дженерики	-2	-3	-2	-7	3	3	2	8	1
Державні нормативні акти, прозорість бізнесу	-1	-2	-2	-5	0	0	0	0	-5
Військовий стан у країні	-3	-2	-3	-8	0	0	0	0	-8
Сума	-9	-3	-6	-18	14	11	9	34	6

Серед найбільш слабких рис та загроз ТОВ «Юрія-Фарм» слід відмітити зрілість деяких ЛЗ, високі запаси продукції, що може бути індикатором зменшення попиту на продукцію компанії на кейс із шахрайством компанії, що призвело до погіршення іміджу. Компанія має звернути увагу на ці фактори, оскільки вони прямо впливають на конкурентоспроможність компанії. Серед можливостей експертами було виділено зростання компанії через співпрацю та придбання, випуск нової

продукції. Ці можливості мають позитивний вплив на розвиток компанії у перспективі. Експертами було виділено такі основні загрози діяльності компанії ТОВ «Юрія-Фарм» як посилена конкуренція у фармацевтичній галузі, прозорість бізнесу та військовий стан. На останній фактор компанія не може вплинути, єдиним виходом із ситуації є пристосування до нових умов, які можуть трактуватися державою.

Висновки до розділу 2

Розглянуто виробничо-господарську діяльність ТОВ «Юрія-Фарм» - однієї з найпотужніших фармацевтичних компаній України, особливості та проблеми функціонування у період виникнення військового стану та його наслідків для фармацевтичної.

Досліджено економічні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2022 рр., визначено динаміку структури активів, виявлено тенденції зміни фінансових коефіцієнтів на основі визначення наявних тенденцій, визначено динаміку показників рентабельності та фінансової стійкості, тип фінансового стану.

Проведено оцінку факторів зовнішнього середовища на основі SWOT-аналізу та методологія T.E.M.P.L.E.S. За допомогою бальної матриці оцінки досліджено макроекономічні фактори прямої та непрямої дії, встановлено можливості та загрози виходячи із специфіки фармацевтичної галузі для стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення моделі стратегічного управління підприємством

Гармонійний та цілеспрямований розвиток підприємства є множиною впорядкованих ідей та розробок, які визначають певні орієнтири його діяльності та потенційні можливості розвитку у майбутньому.

В науковій літературі існує методичний підхід до формування напрямів розвитку підприємства відповідно до якого стратегію підприємства потрібно формувати у певній послідовності [13]:

- уточнення цілей стратегії розвитку;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії;
- деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства;
- розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо.

У загальному вигляді модель стратегічного управління підприємством включає в себе 3 основні стратегічні блоки: стратегічна позиція, стратегічний аналіз та стратегічні дії, які мають виконуватися послідовно (рис. 3.1). Кожен блок має свої етапи, наприклад, у блоці стратегічної позиції першим і єдиним етапом є формування місії підприємства. Місія підприємства складається з рахунок ідеї, бачення, досвіду чи амбіцій власника, топ-менеджера, де важливою складовою є людський фактор та опанування стратегічною поведінкою. Важливим блоком є стратегічний аналіз – збір всієї можливої інформації, розрахунки на всіх рівнях підприємства і формування цілей з урахуванням поточного стану та наявних ресурсів і бажань, ідей власників або топменеджерів, які закладаються у місії підприємства. Для формування напрямків стратегічного розвитку важливим є аналіз зовнішнього середовища (визначення характеру впливу факторів та його кількісна оцінка), на основі

яких параметрів слід проводити аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, з урахуванням специфіки фармгалузі.

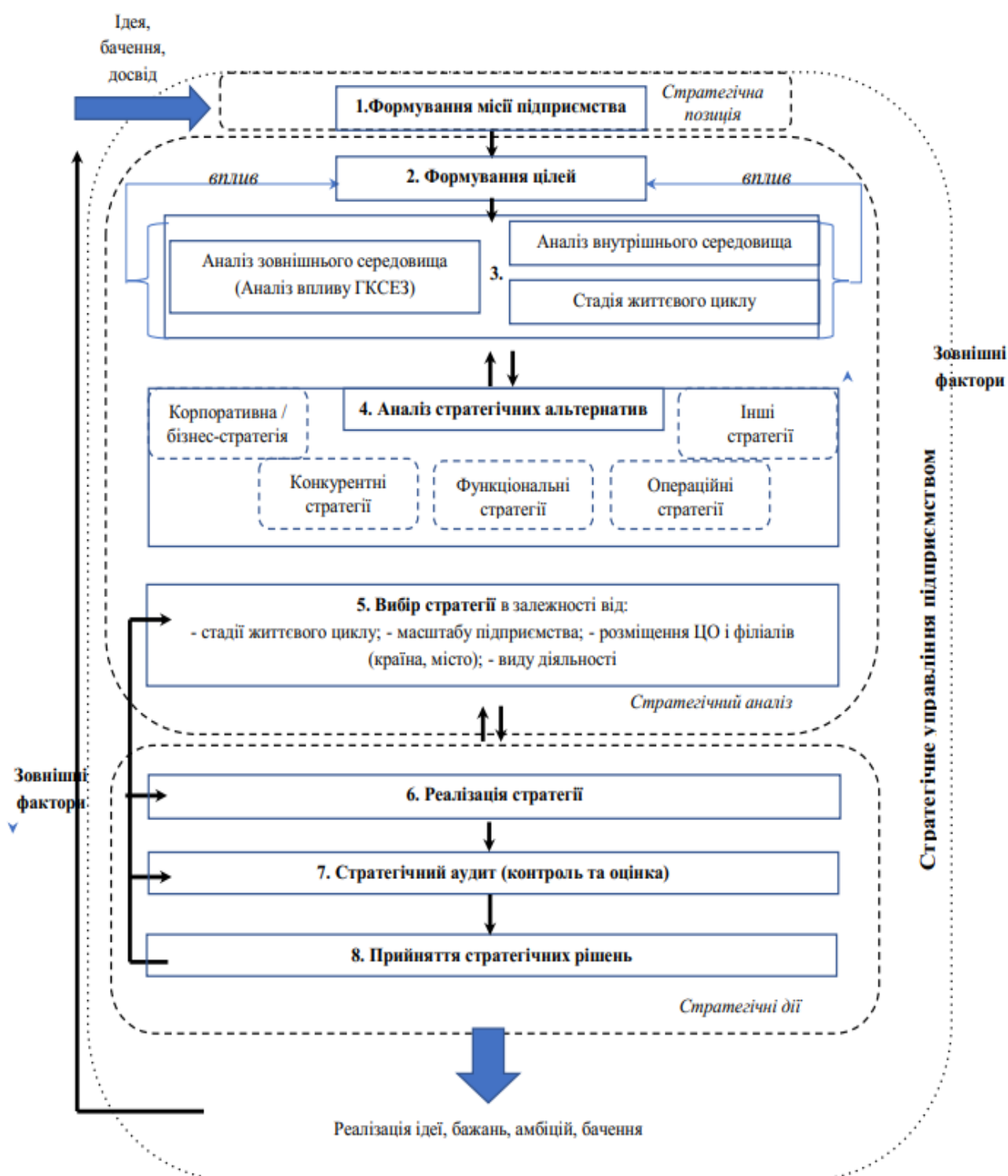


Рис. 3.1. Модель стратегічного управління фармацевтичним підприємством [18]

Один із заключних етапів (у кожному циклі) - це реалізація стратегії. Після визначення стратегій підприємства на кожному рівні розробляється план реалізації обраних стратегій. У ньому мають міститися конкретні заходи із зазначенням виконавців, ресурсів і термінів реалізації, інструментарій, необхідний для досягнення поставлених цілей. Також формується бюджет, що визначає напрямки витрат підприємства в рамках реалізації стратегії.

Необхідно підкреслити безперервний (циклічний) характер розглянутого процесу формування та реалізації стратегій. Під час здійснення стратегії проводиться аналіз процесу реалізації стратегії. Аналіз здійснюється з метою визначення ефективності реалізації обраної стратегії та правильності самого вибору, його відповідності умовам, що реально складаються. Виявляються всі відхилення від заданого напрямку, дається оцінка позитивного або негативного впливу на кінцевий результат. На основі отриманих результатів під час цього етапу приймається рішення про подальшу реалізацію обраної стратегії або повернення до етапу "Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища" для здійснення коригувань стратегії.

Стратегічний розвиток підприємства відображається в ідеї, цілях та місії підприємства, критеріях та принципах, які визначають пріоритети та засоби досягнення мети. Тому для успішного розвитку підприємством доцільно враховувати концептуальну модель визначення стратегічних напрямків його діяльності, яку наведено на рис. 3.2.

Така концептуальна модель має забезпечити науково обґрунтоване прийняття стратегічних управлінських рішень та визначення основних напрямків розвитку підприємства, підвищення кінцевих результатів його діяльності, раціоналізацію структури формування ресурсів та витрат, іміджеву політику та досягнення інших важливих цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

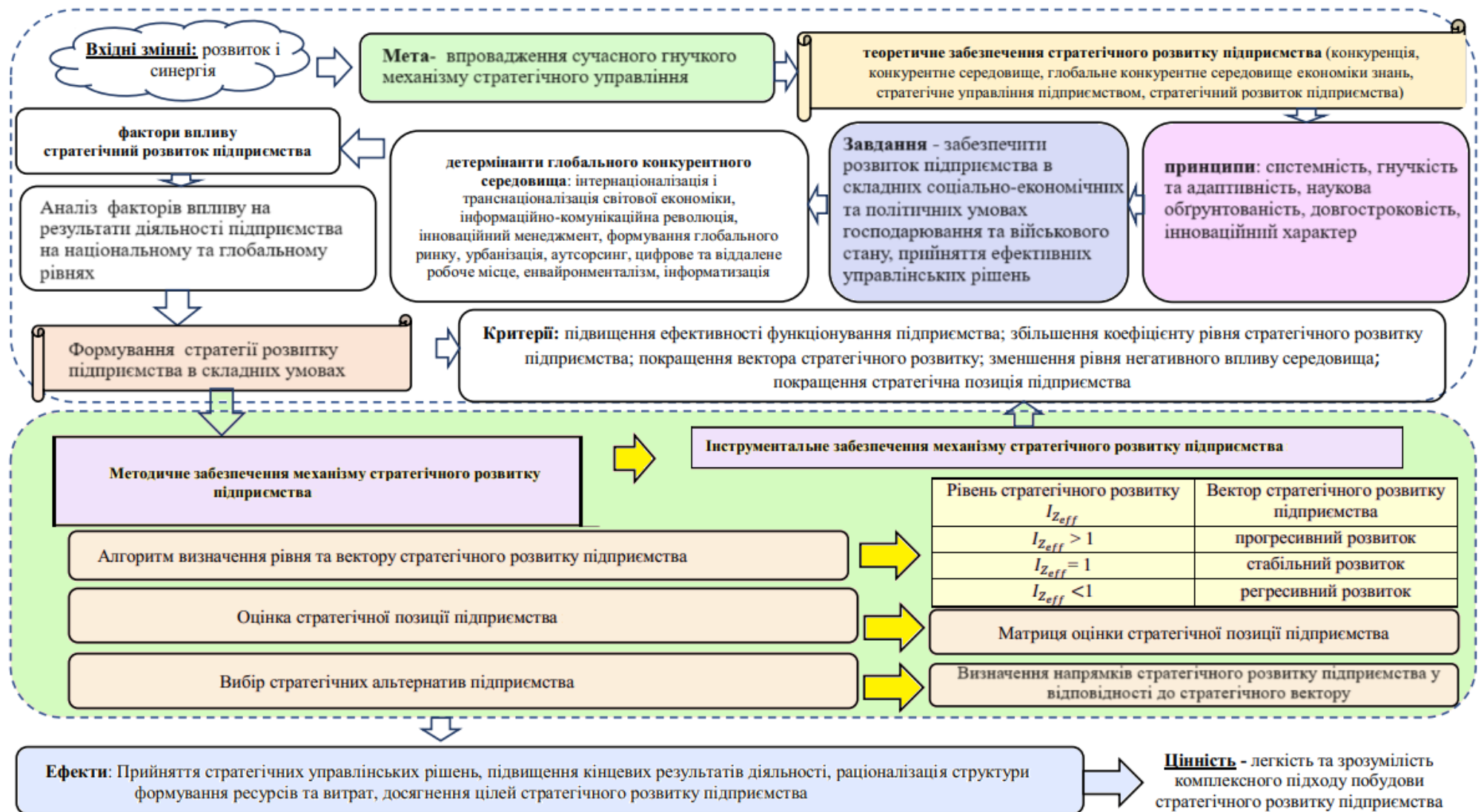


Рис. 3.2. Моделювання вибору напрямку стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства в умовах невизначеності та деструктивних процесів в економіці

Найактуальнішою вже сьогодні є «управлінська концепція, яка формується на трансфері знань всередині сучасного підприємства, що стає складовою формування результативної самоорганізованої системи» [20]. Досвід успішних західних підприємств говорить про необхідність впровадження систем швидкого реагування на зміни потреб ринку та заходів із професійного росту персоналу, активізації інтелектуального потенціалу персоналу [18].

Визначення напрямків стратегічного розвитку підприємства засновується на концептуальних принципах:

1. системність (всі економічні явища розглядаються як складові системи) [20];
2. комплексний підхід до вирішення проблем (відповідність результатів, які отримують до витрат, які здійснені);
3. «гнучкість» (можливість швидко реагувати та адаптуватися до змін);
4. інтегрованість допомагає з'єднати в даній моделі множину методів і концепцій управління;
5. наукова обґрунтованість (залучення науковців до аналізу, дослідження, обговорення й обґрунтуванню тих питань, що визначають концептуальні основи побудови стратегічного розвитку підприємства);
6. інноваційність розвитку підприємства;
7. тривалість та планування на довгострокову перспективу.

З метою науково обґрунтованого прийняття рішень щодо визначення вектору та рівня стратегічного розвитку та визначення напрямків застосуємо методичний інструментарій [22] та побудуємо алгоритм визначення типу стратегічного розвитку (рис.3.3):

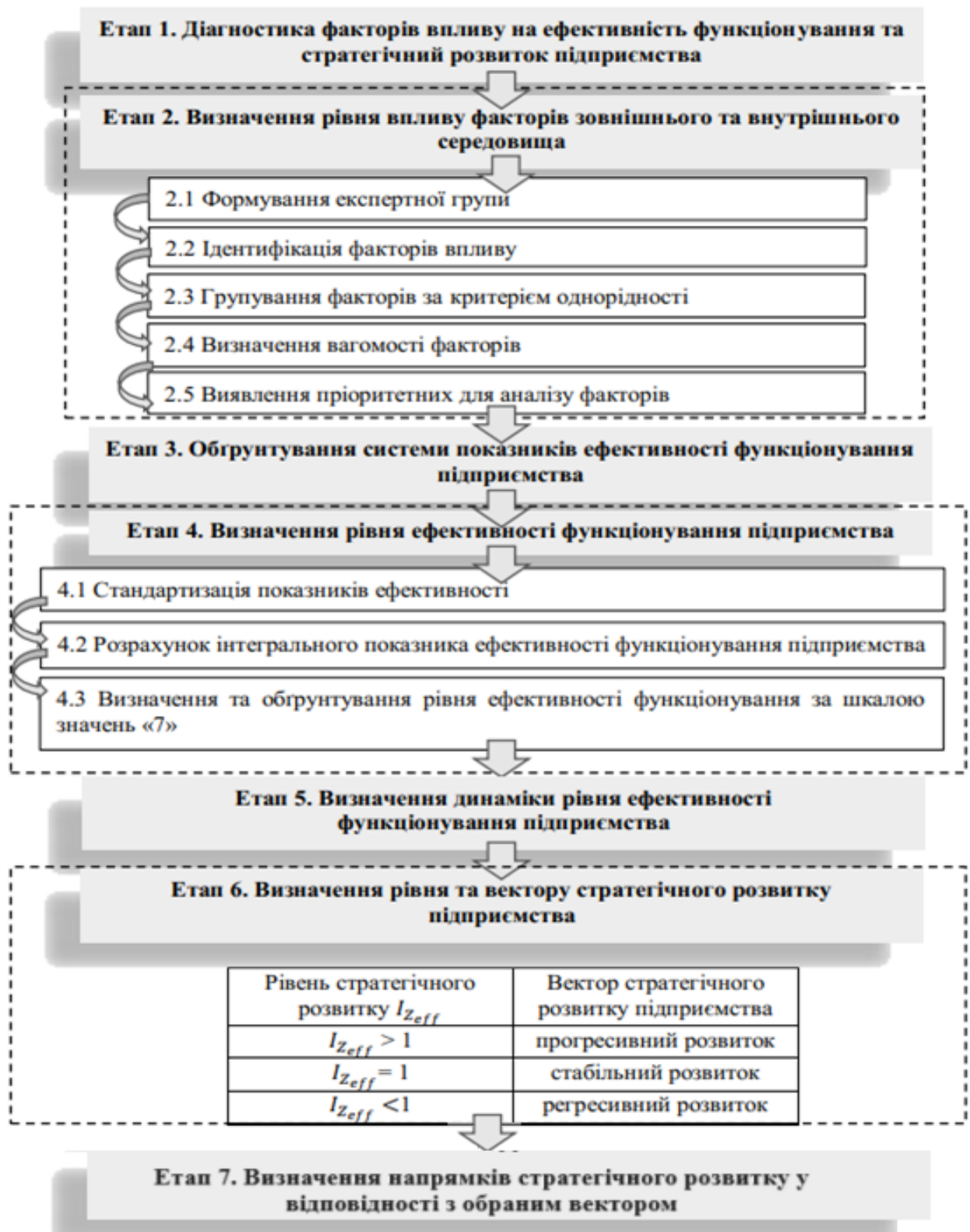


Рис. 3.3. Алгоритм визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства на основі методики визначення рівня його стратегічного [22]

Спочатку необхідно виявити та розрахувати вплив факторів:

$$I_n = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{[\max I_i] \times n} \quad (3.1)$$

де I_n – коефіцієнт впливу обраних факторів на функціонування підприємства;

I_i - рівень важливості іго фактору для підприємства;

n – кількість факторів впливу.

Рівень факторів можна оцінювати за шкалою значень коефіцієнта, яка відображена в Додатку В табл. 1.

Другим та третім кроком відповідно є визначення рівня та характеру впливу факторів та обґрунтування показників, на основі яких буде розраховано інтегральний показник ефективності діяльності підприємства.

Четвертий та пятий етапи – визначення рівня ефективності за допомогою значення інтегрального показника (методика « $7Z_{eff}$ » - адаптована для фармацевтичного підприємства) та його дії наміки за певний період (у роботі таким періодом буде 2021-2023 рр.)

Інтегральний показник ефективності роботи підприємства визначають за формулою:

$$Z_{eff} = \sqrt{x_{i1}^2 + x_{i2}^2 + \dots + x_{in}^2} \quad (3.2)$$

де, x_{ij} – приведені значення кожного показника ефективності економічної, фінансової, управлінської діяльності підприємства.

Показник Z_{eff} визначає «рівень ефективності функціонування підприємства на даний момент часу (статично), таким чином окресливши положення підприємства в галузі й серед інших підприємств» [14].

Значення інтегрального показника ефективності функціонування співвідноситься зі шкалою значень за методикою. Оцінна шкала значень рівня ефективності функціонування підприємства пройшла апробацію

вітчизняною і зарубіжною практикою [22], деталізована та пропонується для використання (Додаток В, табл. 2).

Визначення стратегічного розвитку підприємства потребує аналізу особливостей динаміки інтегрального показника ефективності в досліджуваному періоді, оскільки його статичного показника на конкретний момент часу недостатньо. Підсумковий етап визначення ефективності функціонування підприємства полягає в тому, щоб на основі розрахунку індексів зміни інтегральних показників ефективності визначити рівень та вектори стратегічного розвитку підприємства. Розрахунки проводимо за формулою [16]:

$$I_{Zeff} = \frac{Z_{eff}^{\Phi}}{Z_{eff}^{\delta}} \quad (3.3)$$

де I_{Zeff} - рівень стратегічного розвитку підприємства;

Z_{eff}^{Φ} , Z_{eff}^{δ} - відповідно фактичний та базисний інтегральний показник ефективності функціонування підприємства.

Розрахункове значення I_{Zeff} від 0 до 1. Шкала пояснення отриманих значень у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Шкала рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства

Рівень стратегічного розвитку I_{Zeff}	Вектор стратегічного розвитку підприємства
$I_{Zeff} > 1$	прогресивний розвиток
$I_{Zeff} = 1$	стабільний розвиток
$I_{Zeff} < 1$	регресивний розвиток

Розрахунки показника рівня стратегічного розвитку підприємства основані на використанні фінансової звітності за період 2021-2023 рр., статистичної інформації фармацевтичної галузі.

3.2. Оцінка факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства

Для виявлення характеру впливу факторів умови роботи підприємства на фармацевтичному ринку проведемо АВС-аналіз, який дозволить ранжувати дані фактори і відкинути ті, які не мають вагомості для галузі. В ході аналізу було проведено експертне опитування працівників підприємства (Додаток Г1 Г2) за допомогою анкети google-форм, в опитуванні прийняло участь 200 працівників, включаючи керівництво підприємства. Результати впливу факторів на підприємство на основі експертної оцінки представлено у Додатку Г2.

Коефіцієнт впливу факторів на розвиток підприємства за формулою:

$$In = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{\max[I_i \times n]} = \frac{137}{9 \times 58} = 0,262$$

Даний рівень факторів в цілому свідчить про частково негативний вплив на розвиток підприємства з тенденцією до стабілізаційного. Тому підприємство в сучасних умовах військового стану може розробляти стратегії з урахуванням результатів постійного відслідковування за зміною факторів категорії А.

Загальний інтегральний показник розрахуємо за формулою 3.3 на основі інтегральних показників стратегічного розвитку за 2021- 2023 рр. та визначимо рівень та вектор ефективності функціонування підприємства:

$$Zeff(2021) = 2,58$$

$$Zeff(2022) = 2,01$$

$$Zeff(2023) = 2,27$$

$$IZef = 0,75$$

Напрямок стратегічного розвитку за останні три роки, що відповідає коефіцієнту, є регресивним. Це цілком відповідає макроекономічній ситуації та дестабілізацією економіки внаслідок військової агресії росії проти України. Незважаючи на дії щодо стабілізації бізнесу та внутрішніх факторів, що впливають на його ефективність, низка зовнішніх факторів та ризиків виявилася нездоланною перешкодою на шляху розвитку. З 24 лютого 2022 року компанія вперше за всю свою історію призупинили прийом людей на роботу. Фокус уваги змістився: вижити. Підприємству довелося відновити роботу виробничих ліній та пропрацюували питання організації захисту людей, що працюють навіть в умовах повітряної тривоги, забезпечити безперервність діяльності, бо продукція, що випускається компанією, життєвонеобхідна в умовах війни (це плазмозамінники, препарати для терапії болю, кровоспинні, антибіотики).

Для прийняття ефективних управлінських рішень за допомогою матричної моделі вибору стратегії (Додатку Д) визначити її тип та відповідно до цього напрямки стратегічного розвитку підприємства.

Виходячи з аналізу матриці стратегій для виробничих компаній, оптимальним для досліджуваного підприємства буде стратегії диверсифікації (D, E), лідерства за витратами (H) та іміджева політика (Додаток Е).

3.3. Рекомендації щодо вибору напрямків стратегічного розвитку ТОВ «Юрія-Фарм»

Для мінімізації негативних наслідків в сучасних умовах господарювання необхідно розробити напрямки стратегічного розвитку на

перспективу 3-4 роки з урахуванням даних попереднього аналізу та фінансових можливостей підприємства на основі методики SMART поставлених завдань (табл.3.2).

Таблиця 3.2

SMART-аналіз

Складова	Характеристика
Specific (Конкретність)	1) Збільшення обсягів продажу продукції та прибутку 2) Диверсифікація асортименту продукції за рахунок опанування нового сегменту фармринку 3) іміджева політика, закріплення позицій підприємства як соціально відповідального
Measurable (Вимірюваність)	1) Забезпечити зростання чистого доходу від реалізації продукції на рівні, не нижче за попередній 2) Ввести нові види продукції (ДД - близько 13 позицій), з плановою часткою ринку 0,5%
Achievable (Досяжність)	Підприємство має значний досвід у виготовленні ЛЗ та дієтичних добавок, наявні необхідні технічні потужності можуть виробляти фармпродукцію у різних формах випуску
Relevant (Реалістичність)	Виконання поставлених цілей дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність у майбутньому, зміцнить його позиції, імідж, лояльність з боку споживачів та підвищить ринкову вартість підприємства у майбутньому
Time bound (Обмеженість в часі)	Період виконання даних цілей: 2024-2026 рр.

Підприємство «Юрія-Фарм» діє «на засадах соціальної корпоративної відповідальності. Залучення підприємств до цього процесу є корисним для всіх сторін - держави, працівників, споживачів продукції і населення загалом» [25].

Особливу увагу підприємство приділяє питанню створення позитивного іміджу після гучної справи щодо порушень законодавства про захист від недобросовісної конкуренції у рекламі лікарських засобів. Так у 2020 р. АМКУ виявив на ТВ каналі 1+1 ролик засобу «Декасан», у якому поширювалась інформація, що він «Діє на всі складні віруси, включаючи коронавіруси!». Однак інструкція не зазначала такі властивості препарату. Було звинувачено підприємство у тому, що воно «вводило в оману

споживачів та могло отримало конкурентну перевагу над іншими виробниками аналогічної продукції» [25].

Підприємство останнім часом докладає зусиль задля створення позитивного ставлення з боку споживачів, держави та партнерів, отримало знак - Social Responsibility Mark (SRM) за наведені досягнення:

а) внесення змін до життя (технічні відкриття, усунення якоїсь проблеми, знаходження шляхів подолання серйозної хвороби тощо), які вплинули на 1% і більше мешканців країни;

б) сумарні відрахування на благодійність у розмірі \$10 тис. (згідно з курсом НБУ на момент надання допомоги) і більше на рік; [25].

Поєднати стратегічні цілі щодо закріплення позицій підприємства «Юрія-фарм» як соціально відповідального бізнес-агента, сприяння позитивній іміджевій політиці та при одночасному впровадженні комерційного інтересу – диферсифікація виробничої діяльності, можливо, на наш погляд, за допомогою впровадження соціально-орієнтованого проекту із забезпечення певних категорій населення доступними дієтичними добавками в умовах військового стану.

В умовах військового стану та прогнозованих нових штамів респіраторних захворювань це набує доцільності. Пов'язано це з тим, що певні вікові групи населення відчувають стомленість (фізичну та психологічну) та виснаженість резервів організму та потребують засоби для його підтримки та відновлення. Деякі групи населення відчувають проблеми із своєчасним звертанням до лікаря, мають труднощі з організацією раціонального харчування внаслідок щільного графіка роботи та навчання, підвищення цін на продукти харчування внаслідок військових дій. Це привертає увагу до дієтичних добавок і так званих «суперфудів».

Серед безлічі варіантів стратегічних напрямів диференціації та виходу на ринок з новими препаратами можна запропоувати одним із напрямків стратегічного розвитку розробку та випуск на фармацевтичний український ринок дієтичних добавок (ДД), які мають допомагати підтримувати імунітет та

нервову систему людини у несприятливих умовах зовнішнього середовища та відсутності зручного та швидкого доступу до лікаря в умовах сьогодення. Таке рішення є прийнятним адже не вимагає тривалого часу на отримання документів, оскільки дієтичні добавки не підпадають під вимоги схвалення регуляторними органами, до них не обов'язкові офіційні перевірки щодо безпеки та якості, та можуть бути з меншими зусиллями компанії бути виведені на ринок.

Дієтична добавка – харчовий продукт, що споживається у невеликих визначених кількостях додатково до звичайного харчового раціону, який є концентрованим джерелом поживних речовин [31]. Вони не вважаються ЛЗ та призначаються для профілактики організму людини.

Розробки та виробництво ДД в Україні регулюються документами [1-7]:

Таким чином можемо зробити висновок, що дієтичні добавки законодавчо регулюються менше ніж ЛЗ та мають менше перепон для виведення на ринок: вони «не потребують додаткових клінічних випробувань, мають короткий термін реєстрації (90 днів), ПДВ на товари становить 20%» [12], не мають жорстких вимог щодо каналів збуту (продукцію можна реалізовувати через аптеки, інтернет, супермаркети, власну мережу, мережевий маркетинг тощо).

Доцільність пропозиції підтверджується аналітичними даними аналізу ринку дієтичних добавок за останні роки: цей сегмент фармацевтичного ринку зростав і за темпами приросту випереджав інші категорії товарів «аптечного кошика» (ЛЗ, медичні вироби). Але за підсумками 2022 р., обсяг роздрібного продажу зменшились за всіма категоріями товарів, що пов'язано із соціально-економічними факторами, зниженням купівельних спроможностей населення, подорожчанням ЛЗ, дієтичних добавок, медичних виробів та військовим станом (Додаток Ж) [41].

Топ-20 виробників дієтичних добавок формують близько 56% від загального обсягу продажів у грошовому вираженні [31]. Хоча на ринку є невелика кількість гравців зі значними частками ринку (топ-5 формує 24,72%

усіх продажів), однак частки наступних гравців швидко зменшуються. Тому можна зробити висновок, що ринок дієтичних добавок цілком можна вважати конкурентним та прийнятним для входу нових гравців.

За підсумками 2023 р. рейтинг компаній за обсягами аптечного продажу дієтичних добавок очолюють вітчизняні підприємства такі як «Дельта Медікал», «Ворвартс Фарма», «ПРО-фарма» й Фармак (табл. 3.3) [31].

Таблиця 3.3

Топ-10 компаній за обсягами аптечного продажу дієтичних добавок у грошовому вираженні у 2022-2023 рр. [27]

№ п/п	Маркетуюча організація	Частка на ринку дієтичних добавок, %	Приріст обсягів продажу до попереднього року, %
1	Дельта Медікал (Україна)	7,8	23,5
2	Ворвартс Фарма (Україна)	4,4	26,5
3	ПРО-фарма (Україна)	4,0	3,4
4	Фармак (Україна)	3,8	15,8
5	Mibe GmbH Arzneimittel (Німеччина)	3,5	396,6
6	Bayeg (Швейцарія)	3,4	27,8
7	Solgar Vitamin and Herb (США)	3,3	47,1
8	Queisser Pharma (Німеччина)	3,2	44,0
9	Ananta Medicare (Індія)	3,0	10,2
10	Нутрімед (Україна)	2,5	51,7

Таким чином, можемо зробити наступні висновки, що найбільш перспективними сегментами є дієтичних добавки – джерела різних моно- та полівітамінних і мінеральних комплексів, які мають високий попит та динамічну частку на фармацевтичному ринку. Даний вид дієтичних добавок є особливо актуальним у період пандемій та особливо актуальний в умовах прогнозованих нових епідемій штамів Омикрон у 2024 р.

Для ТОВ «Юрія-Фарм» в якості стратегії диференціації продуктового портфелю пропонується розглянути питання розробки нових найменувань безрецептурних препаратів дієтичних добавок. Такий вид продукції є новим для підприємства та матиме потенціал щодо нового ринкового сегменту та збільшення прибутку.

Серед категорій товарів «аптечного кошика» продовжується тренд зростання частки ДД у загальній структурі ринку, яка за підсумками 2023 р. сягнула 10,2%. Також слід відзначити тенденцію до збільшення частки власних торгових марок (ВТМ) у загальних обсягах продажу, особливо в сегменті дієтичних добавок (табл. 3.4). Це цілком відповідає загальній тенденції на світовому фармацевтичному ринку. Обсяги його зростанню прогнозуються на рівні 6 %.

Таблиця 3.4

ТОП-10 підкатегорій дієтичних добавок за цінами, приростом обсягів продажу у 2023 р. [27].

№ п/п	Підкатегорія дієтичних добавок	Обсяги аптечного продажу у 2023 р., млн грн	Приріст до 2022 р., %	Середня ціна за уп., грн.
1	Дієтичні добавки «для нормалізації і підтримки нормальної мікрофлори кишечника»	927,7	2,4	280
2	Дієтичні добавки – «джерела моновітамінів і вітаміноподібних речовин»	722,1	216,5	180
3	Дієтичні добавки – «джерела вітамінно-мінеральних комплексів»	630,2	46,9	240
4	Дієтичні добавки «для підтримки функції печінки, жовчовивідних шляхів і жовчного міхура»	484,6	28,6	160
5	Дієтичні добавки – «джерела вітамінних комплексів»	490,3	19,5	230
6	Дієтичні добавки для зниження ризику функціональних порушень жіночих циклічних процесів	330,4	8,2	320
7	Дієтичні добавки «для регуляції функції органів дихання»	312,1	34,0	135
8	Дієтичні добавки, що сприяють нормалізації ліпідного обміну	262,8	32,3	183
9	Дієтичні добавки - сорбенти	224,3	7,3	80
10	Дієтичні добавки загальнозміцнювальної дії	252,8	-9,0	220

Для визначення найбільш перспективних ниш створення дієтичних добавок з точки зору перспективи отримання більшої суми виручки побудуємо бульбашкову діаграму за кожною категорією дієтичних добавок (рис.3.4).

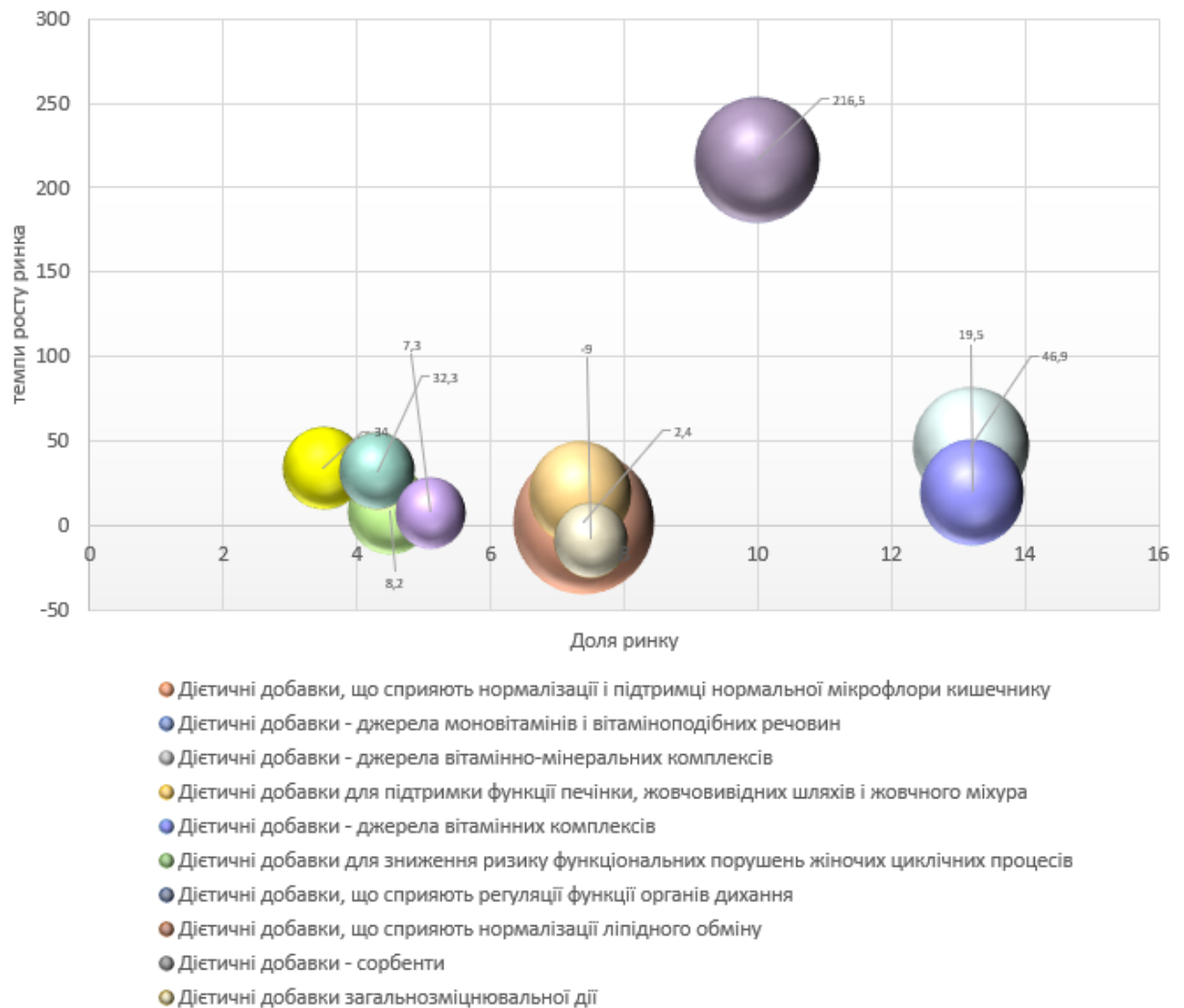


Рис. 3.4. Бульбашкова діаграма аналізу підкатегорій дієтичних добавок та їх розподілу за темпами зростання та часткою ринку

Аналіз наведеної діаграми дає підстави для аргументованого вибору підкатегорії дієтичних добавок, що підлягають створення в рамках стратегічного заходу.

Серед нових продуктів пропонуємо 3 лінійки загальною кількістю 8 товарних найменувань, кількість яких залежить від перспективи розвитку відповідного сегменту ринку дієтичних добавок (ДД) (табл. 3.4).

- 1) ДД – «джерела моновітамінів і вітаміноподібних речовин» (А) – 3 од.
- 2) ДД – «джерела вітамінно-мінеральних комплексів» (Б) – 2 од.
- 3) ДД – «для регуляції функції органів дихання» (В) – 2 од.

Нові продукти компанії ТОВ «Юрія-Фарм» треба позиціонувати як доступні для широких верств населення, а тому ціну бажано буде визначати у середньому діапазоні цін на аналогічні товари, навіть за умови меншої прибутковості для підприємства на етапі знайомства споживачів. Характеристика нових продуктів надана у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика нових продуктів – дієтичних добавок

Назва дієтичної добавки	Форма випуску	Характеристика
1	2	3
А - Дієтичні добавки – «джерела вітамінно-мінеральних комплексів»		
ДД А-1	Сироп	Для дорослих та дітей. Допомогає швидкому та ефективному реагуванню всіх ланок імунної системи, як на біологічний захист організму, так і на відновлення власних клітин та нормалізації функцій
ДД А-2	Таблетки	Попередження дефіциту вітамінів і мінералів у дорослих і при лікуванні дітей від 4-х років при неповноцінному харчуванні і при станах, що супроводжуються підвищеною потребою у вітамінах і мінералах (період росту, захворювання, період видужання). Препарат можуть приймати в звичайних дозах хворі на цукровий діабет та особи з непереносимістю глютену, а також вагітні та жінки, які годують груддю.
ДД А-3	Таблетки	Для дорослих додаткове джерело вітамінів, мінералів та антиоксидантів, а також як допоміжний засіб, що підвищує роботу організму, його опірність несприятливим факторам середовища, витривалість у стресових умовах.
В - Дієтичні добавки – «джерела моновітамінів і вітаміноподібних речовин»		
ДД В-1	Капсули	Підвищення фізичних можливостей організму під час емоційних та фізичних навантажень; у відновлювальний період після перенесених інфекційних захворювань, оперативних втручань, травм, променевої та хіміотерапії, при кесбалансованому харчуванні та для запобігання стану втоми, зниження розумової та фізичної активності: для покращення зорових функцій та стану

		шкіри та суглобів.
ДД В-2	Капсули	Додатове джерело біологічно активних речовин для дорослих, з метою посилення захисних сил організму, профілактики ГРВІ та грипу та штамів Омікрон.
С - Дієтичні добавки для регуляції функції органів дихання		
ДД С -1	Таблетки	Доповнює щоденний раціон біологічно активними речовинами рослинних екстракт, що підтримають нормальний стан пазух носа і сприяють належному функціонуванню синусів і слизової оболонки верхніх дихальних шляхів. Складові добавки допомагають підтримувати оптимальний стан імунної системи під час поширення простудних захворювань.
ДД С-2	Сироп	Застосовується в якості профілактичного засобу гострих і хронічних запальних захворювань органів дихання: ларингітів, ірахеїтів, бронхітів, коктошу. Дієтична добавка до раціону харчування створює оптимальні дієтологічні умови для помякшення кашлю при респіраторних захворюваннях органів дихання.

Основні етапи розробки дієтичної добавки до її виведення на фармацевтичний ринок: «1) створення рецептури дієтичної добавки; 2) підготовка проекту нормативно технічної документації (технічні умови, текст маркування); 3) Висновок державної санітарно епідеміологічної експертизи на технічні умови Держпродспоживслужби 4) створення макету упаковки дієтичної добавки з дотриманням вимог чинного законодавства України; 5) замовлення у постачальників сировини та пакувальних матеріалів; 6) виробництво дієтичної добавки згідно із загальними гігієнічними вимогами та принципами Hazard Analysis and Critical Control Points; 7) оформлення Сертифікату якості на дієтичну добавку та інших документів» [1].

У порівняння лікарськими засобами, процес створення та виведення на ринок дієтичних добавок простіше, адже регулюється меншою кількістю нормативно-правових актів та має менше вимог до їхньої розробки, ніж лікарських засобів. ТОВ «Юрія-Фарм» буде реалізовувати дієтичні добавки за допомогою фармацевтичних дистриб'юторів, через аптечні мережі

споживачам. Просування дієтичних добавок ТОВ «Юрія-Фарм» буде здійснюватись через маркетингові договори, медпредставників та сайт підприємства, де буде міститися необхідна інформація щодо нових продуктів із можливістю її замовлення он-лайн.

Згідно до міжнародного та національного законодавства фармацевтичні підприємства не мають права продавати свої товари безпосередньо споживачу [22]. Саме тому, продажем ТОВ «Юрія-Фарм» безпосередньо не займається, тому маркетинговими засоби просування є розміщення продуктів на продвігаторах, платформах, маркетплейсах та співпраця з медичними представниками. В сучасних умовах ведення бізнесу людські стосунки між лікарями і фармацевтами з одного боку, та медичними представниками від імені фармацевтичної компанії - з іншого, стають ефективним інструментом впливу на право прийняття рішень обома групами споживачів.

Медпредставник – це спеціалізований торговий представник фармацевтичного виробника, у якого наявна медична або фармацевтична освіта. Він відвідує лікарів відповідної клієнтської групи в індивідуальному порядку для інформування лікарів стосовно продуктів виробника. Представник демонструє переваги продукції компанії у лікуванні захворювань. Таким чином, результат роботи медичного представника - заохочення лікарів призначати пацієнтам та виписувати рецепти на продукцію компанії, у якій він працює.

Особливістю продажу лікарських засобів через медичного представника є те, що вони спілкуються не з кінцевим споживачем - пацієнтом, а з його посередниками (лікарі, фармацевти), які є безпосередніми учасниками сучасного фармацевтичного ринку, а не споживачами рекламованого продукту у цьому випадку. Ці дві суб'єктні групи залучені до обігу лікарських засобів, продукції медичного призначення тощо, представляють клієнтську базу медичного представника. Сучасні споживачі покладають на медичних та фармацевтичних працівників частину функції лікарів всіх напрямів, потребують діагностики та призначень

фармацевтичних товарів миттєво – під час перебування в аптечному закладі або при он-лайн замовленні.

Наступним, стратегічним напрямом є підвищення ефективності співпраці з медичними представниками на основі оптимізації їх кількості. Пропонуємо науково-обґрунтований підхід до визначення оптимальної кількості штату медичних працівників по областях України. Медичні представники, що працюють у фармацевтичних організаціях, є найефективнішим інструментом просування лікарських засобів, відповідно і збільшення обсягів закупівель продукції.

Але, як і будь-який інструмент, залучення медичних працівників до економічної діяльності фармацевтичного підприємства повинно бути науково-обґрунтованим, у тому числі з питань навичок, професійності, оптимальної кількості та їхнього розподілу за територіальною ознакою.

В ТОВ «Юрія-Фарм» наявна розгалужена системи медпредставників по більшості областей України, а також заплановано співпрацювати з медичними працівниками в Узбекистані – підприємство придбало виробничі потужності для диверсифікації соціально-економічних ризиків виробництва та розширення ринків збуту та отримання прибутку.

У досліджуваному періоді 2019-2023 рр. ТОВ «Юрія-Фарм» було виявлено невелику кількість медичних представників, що значно зменшує потенційний прибуток. На даний момент існує практика залучення менеджерів з представленням продукції компанії, у таких містах України: Харків, Київ, Черкаси, Умань, Кропивницький, Полтава, Вінниця, Чернівці.

В ході аналізу обсягів продажу певних препаратів виробника компанії «Юрія-фарм» по областях України за 4 квартал 2023 р. – 1 квартал 2024 рр. (Додаток 3) було встановлено, що існує поленоміальна залежність між кількістю проданих упаковок обраних препаратів та кількістю медичних представників в області (рис. 3.4), яка підтверджується розрахунком коефіцієнта $R^2 = 0,8$, який має значення, близько до одиниці, а значить вказує на наявність зв'язку між кількістю упаковок ЛЗ, що продаються по областях

та кількістю медичних представників. Характер залежності – поліноміальна, тобто збільшення продажів певних ЛЗ буде відповідати збільшенню кількості медичних представників до певної кількості 6-7 осіб, після цього вказаний фактор буде мати менший вплив на результативний показник.

Пропонується розширення штату у західних областей України, особливо це доцільно на сьогоднішній день, коли в Україні в південних та східних областях тривають бойові дії. Тому заходи із збільшення кількості медичних представників до 2-4 осіб в Тернопільській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Рівненській та Влинській областях мають доцільність, сприятимуть зростанню продажів існуючих та нових препаратів та інших медичних товарів компанії ТОВ «Юрія-Фарм».

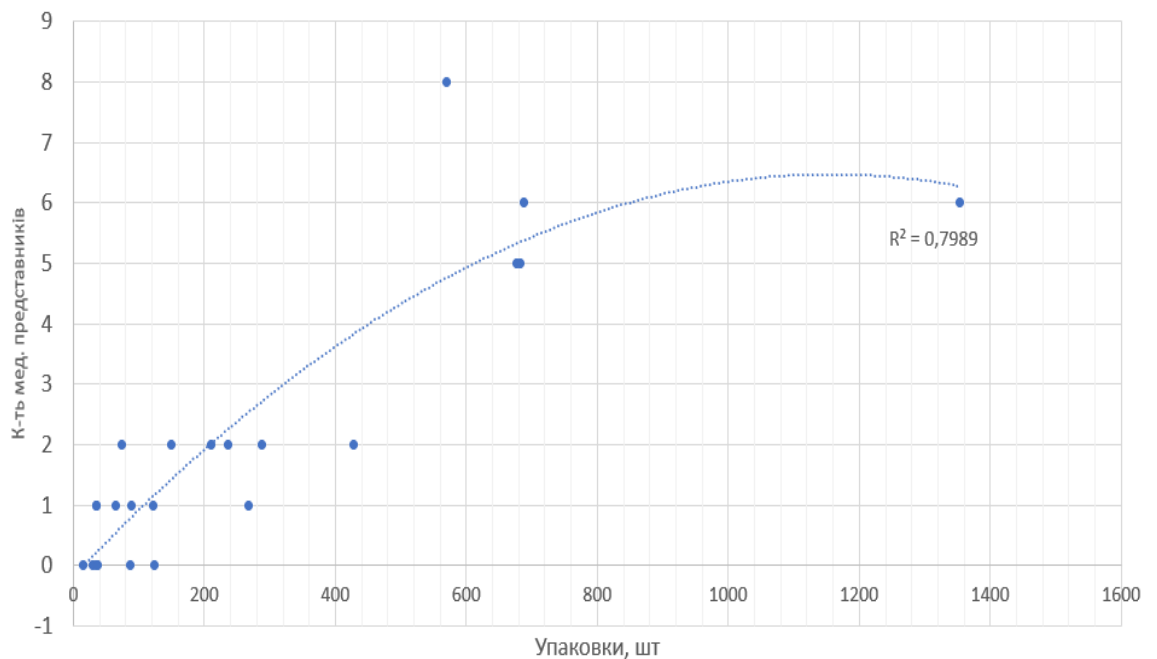


Рис. 3.4. Результати регресійного аналізу залежності кількості проданих упаковок ЛЗ від кількості медичних представників по областях

В середньому один візит медичного представника коштує фармацевтичній компанії від 400 до 2500 грн. У цю суму входить зарплата, виготовлення POSM-матеріалів тощо. Це найдорожчий спосіб рекламування та продажу лікарських препаратів, але він є одним з найефективніших

Основним завданням медичного представника є тільки одне – підвищення прибутковості ТОВ «Юрія-Фарм», за рахунок здійснених візитів до лікарів та фармацевтів, і як результат зростання кількості виписаних рецептів лікарями препаратів відповідної компанії, та закупівель аптеками за рекомендацією провізорів. Такий ефект досягається, і є основним інструментом у медичних представників, при проведенні усних презентацій, роздачі брошур та рекламних листівок, проведення конференцій, круглих столів та симпозіумів для лікарів. Але залишається найвагомішим прийомом – встановлення контакту з клієнтами, що буде засновуватись на розумінні його стимулу.

Для оптимізації роботи медичних представників, підвищення її ефективності та зниження статті витрат ТОВ «Юрія-Фарм» на співпрацю з ними, особливо в умовах роботи під час військового стану, доцільно впровадити новітні інноваційні підходи, одним з яких є технологія штучного інтелекту. Наприклад, віртуальний помічник з продажу здатний допомогти медичним представникам підвищити ефективність роботи і виконувати більше результативних візитів за менш короткий відрізок часу. Переваги застосування технології штучного інтелекту у роботі з медичними представниками:

- поліпшення планування роботи (продукти штучного інтелекту можуть забезпечувати медичного представника необхідними навчальними матеріалами для підготовки до зустрічі з лікарями та фармацевтами, а також давати рекомендації щодо того, яка інформація буде найбільш цікавою для конкретного клієнта. Це мінімізує час для пошук і збору таких матеріалів;
- скорочення часу на вирішення адміністративних завдань (автоматизація завдань, наприклад, CRM-системи, розвантажує медичних представників, віддалений доступ до серверних систем);
- забезпечення можливості збільшення обсягів продажів. Аналізуючи отримані дані, "інтелектуальні" комп'ютерні технології допомагають керувати всім циклом продажів, пропонуючи кращі наступні кроки і дії на основі цієї інформації.

Висновки до розділу 3

Визначено модель вибору напрямків стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства в умовах невизначеності та деструктивних процесів в економіці. Визначено пріоритетний напрямок розвитку підприємства, визначено коефіцієнти впливу факторів, визначення вектору стратегічного розвитку та основних стратегічних напрямків досягнення позицій підприємства в майбутньому. За допомогою методу експертних оцінок виявлено фактори впливу на діяльність підприємства в умовах військового стану в Україні. Розраховано інтегральний показник ефективності для ТОВ «Юрія-Фарм».

Проведене дослідження дозволило визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку підприємства в умовах військового стану та деструктивних процесів в економіці та обґрунтувати їх: диверсифікація виробництва завдяки виведенню на ринок нових продуктів – дієтичних добавок та управління взаємодії з медичними представниками.

На основі кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що заходи щодо співпраці та залучення оптимальної кількості медичних представників сприятимуть зростанню продажів ЛЗ та товарів медичного призначення певного фармацевтичного підприємства. Також доцільно впровадження сучасних технологій штучного інтелекту для оптимізації витрат на співпрацю з медичними представниками.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження вирішено поставлені завдання та отримано наступні висновки:

1. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства в умовах дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища. Проведене дослідження сутності та основи стратегічного розвитку підприємства дозволило виявити різницю між поняттями «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток».

2. Визначено основні тенденції та проблеми функціонування фармацевтичного ринку України в умовах військової агресії та методи адаптації фармацевтичних підприємств к новим умовам господарювання.

3. Проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Юрія-Фарм», динаміку прибутку за 2019-2022 рр., а також динаміку основних фінансових показників діяльності, рентабельність та тип фінансової стійкості. Проведено SWOT-аналіз та Т.Е.М.Р.Л.Е.С.. Визначено та проаналізовано фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

4. Запропоновано модель стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища та алгоритм визначення напрямків стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства на основі загального вектора його стратегічного розвитку в умовах невизначеності.

5. На основі методу експертної оцінки та АВС-аналізу визначено ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства, розраховано коефіцієнти їхнього впливу, а також показник ефективності діяльності підприємства на основі інтегральних показників його стратегічного розвитку за 2021-2023 рр.

6. Обґрунтовано вибір стратегічних альтернатив підприємства щодо прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень, підвищення

результатів його діяльності, досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

7. Визначено тип стратегії підприємства за допомогою матричної моделі з урахуванням приналежності до фармацевтичної галузі та напрямки стратегічного розвитку - диверсифікації, іміджева політика.

8. На основі методики SMART-аналізу визначено та обгрунтовано напрямки стратегічного розвитку для ТОВ «Юрія-Фарм» - оптимізація роботи з медичними представниками (на основі кореляційно-регресійного аналізу доведено залежність між обсягами продажів та кількістю медичних представників по областях, а також визначено оптимальну їх кількість) та диверсифікація виробничої діяльності - розробка і виведення на ринок нової продукції дієтичних добавок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гігієнічні вимоги до дієтичних добавок : Наказ МОЗ від 19.12.2013 № 1114. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2231-13#Text> (дата звернення: 20.01.2023).
2. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України № 2639-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T182639> (дата звернення: 20.01.2023).
3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України № 771/97-ВР. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z970771> (дата звернення: 20.01.2023).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів : Закон України № 1602-VII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T141602> (дата звернення: 20.01.2023).
5. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) : Наказ Мінагрополітики від 01.10.2012 № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Text> (дата звернення: 20.01.2023).
6. Про затвердження Норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії : Наказ МОЗ від 03.09.2017 № 1073. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE31074> (дата звернення: 20.01.2023).
7. Про затвердження Переліку харчових продуктів, щодо яких здійснюється контроль вмісту генетично модифікованих організмів : Наказ МОЗ України № 971 від 09.11.2010 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE18543> (дата звернення: 20.01.2023).
8. Аптечний продаж за підсумками 2020 р. *Щотижневик АПТЕКА*. 2021. № 3 (1274). URL: <https://www.apteka.ua/article/581310> (дата звернення: 22.10.2021).

9. Аптечний продаж за підсумками 2022 р. *Щотижневик АПТЕКА*. 2023. № 03. URL: <https://www.apteka.ua/article/656982> (дата звернення: 20.01.2023).

10. Ахновська І. О., Гладкова А. О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств FMCG. *Modern Economics*. 2020. № 24. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influenceoftheglobal/> (дата звернення: 20.01.2023).

11. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 15. С.11-15.

12. Відмінність дієтичної добавки від лікарського засобу : вебсайт. URL: <https://cratia.ua/uk/reiestraciya-diietichnih-dobavok-medichnogo-i-dityachogo-harchuvannya/pitannya-i-vidpovidi.html> (дата звернення: 20.01.2023).

13. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9/2017. С. 423-427.

14. Інфраструктура аптечного ринку: еволюційний шлях консолідації роздрібного сегмента. *Щотижневик АПТЕКА*. 2020. № 48 (1269). URL: <https://www.apteka.ua/article/575325> (дата звернення: 22.10.2021).

15. . Інфографічний довідник Фармацевтика України. Звіт Top Lead. 2021. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2021/> (дата звернення: 22.10.2021).

16. Каткова Н. В., Циганова О. С. Класифікація факторів впливу на побудову системи контролінгу на промислових підприємствах. *Бізнесінформ*. 2019. Вип. 1. С. 427-435. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-427_435.pdf

17. Капустинська К. Девальвація вдарила по ринку ліків в Україні: що змінилося (Інфографіка). URL:

<https://ukr.segodnya.ua/economics/business/devalvaciya-udarila-po-rynkulekarstv-v-ukraine-cto-izmenilos-infografika-692417.html> (дата звернення: 20.01.2023).

18. Карамушка М. В. Вибір оптимальної стратегії в умовах ризику за допомогою теорії ігор. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 435-440. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/75.pdf (дата звернення: 27.11.2022).

19. Костенюк Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. № 4. С. 2127. URL: <https://sujournal.com.ua/index.php/journal/article/download/265/242> (дата звернення: 20.01.2023).

20. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

21. Монополізація аптечних мереж: наслідки та перспективи. URL: <https://www.apteka.ua/article/462221> (дата звернення: 20.01.2023).

22. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

23. Огляд інфляції : офіційний сайт Міністерства Економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=OgliadInfliatsii&showArchi ve=true&date=01.11.2021> (дата звернення: 22.10.2022).

24. Онлайн-реалізація та доставка лікарських засобів: перспективи та правила гри. *Щотижневик АПТЕКА*. 2021. № 25 (1296). URL: <https://www.apteka.ua/article/600010> (дата звернення: 22.10.2021).

25. ТОВ «Юрія-Фарм» : офіційний сайт URL: <https://www.darnitsa.ua/company>. (дата звернення: 22.10.2021).

26. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 (дата звернення: 20.01.2023).

27. Ринок дієтичних добавок в Україні: аналіз аптечного продажу за підсумками 2020 р. : вебсайт. URL: <https://www.apteka.ua/article/589026> (дата звернення: 20.01.2023).

28. Стислий огляд стану фармацевтичного ринку України за I квартал 2020 р. та прогноз його розвитку на поточний рік. URL: <https://promoboz.com/journal/2020/3-80-iyun/stislj-oglyad-stanufarmatsevtichnogo-rinku-ukrayini-za-i-kvartal-2020-r-ta-prognoz-jogo-rozvitkuna-potochnij-rik/> (дата звернення: 20.01.2023).

29. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред.: О. Я. Лотиш. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

30. Могилова А. Ю. Сучасний стан та перспективи дистрибуції на фармацевтичному ринку України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/4.pdf (дата звернення: 20.01.2023).

31. Тенденції фарми 2023: українська продукція домінує на ринку, а виробники нарощують експорт. URL: <https://mind.ua/publications/20263247-tendenciyi-farmi-2023-ukrayinska-produkciya-dominue-na-rinku-a-virobniki-naroshchuyut-eksport> (дата звернення: 20.01.2023).

32. Фарма під час війни. Інфограма 2022 р. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/ukraine-in-data/id/11-infografik-pro-farmacevtichnu-industriju-pid-chas-vijni-2397/> (дата звернення: 20.01.2023).

33. Чайка Т. Ю. Експрес-діагностика рентабельності: проблема відбору та інтерпретації ключових коефіцієнтів. *Економічні інновації в економіці, проблеми розвитку цифрової економіки*. 2021. Вип. 6. С. 544-545. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/46286/5/Chaika_Ekspres-diahnostyka_2020.pdf (дата звернення: 20.01.2023).

34. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки*. 2017. Т. 2, № 3 (25). С. 167–171.

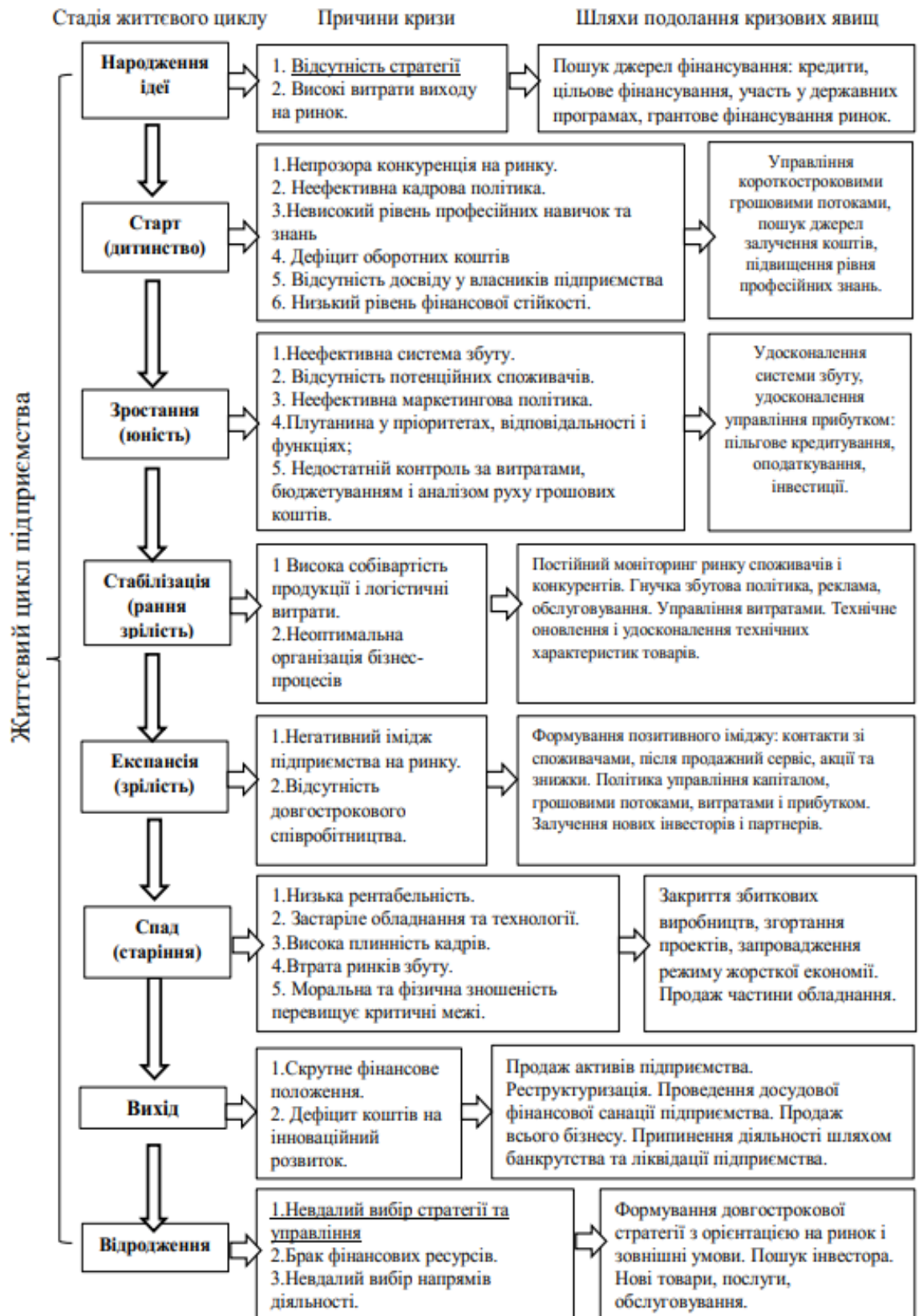
35. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. Winter. P. 1–24.
36. Cicero S. From business modelling to platform design. *Platform design toolkit whitepaper*. URL: www.platformdesigntoolkit.com (Date of access: 02.11.2023).
37. How pharmacists withstood during the war and what they are counting on now: website. URL: <https://farmak.ua/en/publication/kak-farmaczevty-ustoyali-vo-vremya-voyny-i-na-chto-rasschityvayut-teper/> (Date of access: 02.11.2023).
38. Pharmaceutical Industry in 2021: Top 11 Pharma Trends. URL: <https://www.avenga.com/magazine/pharmaceutical-industry-trends/> (Date of access: 02.11.2023).
39. Pharma E-Commerce Market in Europe by Product and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025. Technavio. June 2021. URL: <https://www.technavio.com/report/pharma-e-commerce-market-in-europe-industry-analysis> (Date of access: 02.11.2023).
40. Robota.ua. URL: <https://robota.ua> (Date of access: 02.11.2023).
41. The Pharmaceutical Industry in Figures. The European Federation of Pharmaceutical Industries URL: <https://efpia.eu/publications/downloads/efpia/2018-the-pharmaceutical-industry-in-figures/> (Date of access: 02.11.2023).
42. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities. Banks and exchanges, UNITI, 2001. 576 p. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/strategic-management-the-challenge-of-creating-value-2674891.html?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw3NyxBhBmEiwAyofDYdKo2Tp_bK07E0cOrCmDhSGDrVQloVDusMNBRO-nx7MpwnBMINc8e3BoC2e8QAvD_BwE (Date of access: 02.11.2023).

ДОДАТКИ

Аналіз підходів до визначення сутності поняття «стратегія»

Джерело	Визначення поняття
Ансофф І.	набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалківський Ж.М.	забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку
Віханський О.С.	план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.	довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
Горслов Д.О., Большенко С.Ф.	визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
Дж. О'Шонссі	набір правил для отримання рішення
Захарчин Р.М.	цілісне відображення цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Карлоф Б.	узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Клифф Б.	дії організацій і компаній у боротьбі за ринки збуту продукції
Мссон М., Альберт М., Хсдоури Ф.	детальний, всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
Погорелов Ю.	безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
Портер М.	створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності.
Румельт Р.	набір послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти такс рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її
Тулєнков М.	установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції
Тур О.	комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства
Nelson Wilmarth Aldrich	30BHimH€ cpe^OBHmc i pecypCH KOMnanii, HKi e ochoboio cJjopMyBannH CTpaTcrii d>ipMH
Raymond Chandler Thornton	BH3naHCHH« ochobhhx uuich Ta Зааан KOMnanii, a TaKox HanpHMicy AuuibiiocTi Ta po3MimeHH« pecypciB naiiKpamHM hhhom ajia aocbthchiui nocTaBJicnnx За^an

Кризові явища на стадії життєвого циклу



Фактори впливу зовнішнього середовища фармацевтичних підприємств за методикою Т.Е.М.Р.Л.Е.С.

Назва груп факторів впливу	Мета	Методи впливу	Фактори впливу
Технічні (Technology)	-розвиток науково-технічного прогресу;	-нове обладнання та технології на підприємствах; -новітні розробки;	-інноваційність фарм галузі; -новітні клінічні розробки;
Економічні (Economics)	-аналізують загальні економічні процеси;	-інфляція; -податки; -вплив COVID-19;	-рівень ВВП; -рівень інфляції;
Ринкові (Markets)	-збільшують конкуренцію;	-вплив військових дій; -митні тарифи;	-рівень доходів населення;
Політично-правові (Politics/Laws)	- враховують політичні рушійні сили; -враховують військовий стан в Україні;	- закони та правові акти; -наявний військовий стан;	-наслідки повномасштабного вторгнення РФ; -політичний стан України;
Природні (Ecology)	-враховують стан навколишнього середовища;	- зміни пори року;	-сезонність; -стихійні лиха; -масштабні захворювання; -екологічні зміни;
Демографічно-соціальні	- стимулювання розвитку промисловості для задоволення потреб;	-підвищення народжуваності;	-демографічні зміни;
Соціально-культурні (Society)			-зміна базових цінностей; -зміна рівня та образу життя.

Шкала оцінки рівня впливу факторів для підприємства

Значення коефіцієнту	Вплив
Додатне значення	
0-0,35	нейтральний вплив
0,36-0,5	сприятливий вплив
0,51-1	позитивний вплив
Від'ємне значення	
0-0,35	негативний вплив
0,36-0,5	загрозливий вплив
0,51-1	знищуючий вплив

Таблиця 2

Шкала «7Zeff» для визначення рівня ефективності функціонування підприємства

Інтервали значень	Рівень ефективності функціонування підприємства
$Zeff \geq 2,51$	дуже високий
$2,1 \leq Zeff \leq 2,5$	високий
$1,51 \leq Zeff \leq 2,0$	достатній
$1,1 \leq Zeff \leq 1,5$	середній
$0,51 \leq Zeff \leq 1,0$	гранично припустимий
$0,26 \leq Zeff \leq 0,5$	низький
$0 \leq Zeff \leq 0,25$	критично низький

АНКЕТА

Оцініть вплив економічних, науково-технічних та міжнародних факторів макросередовища на підприємство за шкалою:

3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу *

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Рівень розвитку країни та галузей	☐	☐	☐	☐
ВВП країни	☐	☐	☐	☐
Інфляція	☐	☐	☐	☐
Інвестиційна привабливість країни	☐	☐	☐	☐
Податкове навантаження	☐	☐	☐	☐
Мінімальна заробітна плата	☐	☐	☐	☐
Рівень середньої заробітної плати в країні	☐	☐	☐	☐
Кредитна ставка	☐	☐	☐	☐
Рівень стабільності фінансової та банківської системи	☐	☐	☐	☐
Валютний курс національної грошової одиниці	☐	☐	☐	☐
Співпраця між університетами та бізнесом	☐	☐	☐	☐
Кількість об'єктів інтелектуальної власності	☐	☐	☐	☐
Рівень механізації та автоматизації	☐	☐	☐	☐
Наявність глобальних науково-дослідних компаній	☐	☐	☐	☐
Експорт та імпорт високих технологій	☐	☐	☐	☐
Експорт та імпорт продукції	☐	☐	☐	☐

Продовження додатка Г1

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Вірогідність міжнародних конфліктів	☐	☐	☐	☐
Імідж країни у світі	☐	☐	☐	☐
Вартість глобальних брендів	☐	☐	☐	☐

Оцініть вплив правових, політичних та соціо-культурних **факторів макросередовища** на підприємство за шкалою:

*3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу **

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Верховенство права	☐	☐	☐	☐
Дієвість нормативно-правових актів	☐	☐	☐	☐
Пріоритети розвитку країни	☐	☐	☐	☐
Рівень корупції державних структур	☐	☐	☐	☐
Політична стабільність	☐	☐	☐	☐
Територіальна цілісність держави	☐	☐	☐	☐
Військові дії на території держави	☐	☐	☐	☐
Інфраструктура країни і населених пунктів	☐	☐	☐	☐
Сервіси у центрах надання адміністративних послуг	☐	☐	☐	☐
Рівень цифрових навичок населення	☐	☐	☐	☐
Стан навколишнього середовища	☐	☐	☐	☐
Якість підготовки робочої сили	☐	☐	☐	☐
Рівень життя в країні	☐	☐	☐	☐
Витрати на освіту, % ВВП	☐	☐	☐	☐
Культурний рівень розвитку суспільства (риса та характерні особливості, менталітет, звичаї, уподобання)	☐	☐	☐	☐

Продовження додатка Г1

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Релігійні традиції	☐	☐	☐	☐
Чисельність населення	☐	☐	☐	☐
Кількість робочої сили	☐	☐	☐	☐
Середня тривалість життя	☐	☐	☐	☐

Оцініть вплив **факторів прямого впливу (мікро-)** на підприємство за шкалою:

*3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу **

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Легкість відкриття бізнесу	☐	☐	☐	☐
Простота врегулювання заборгованості	☐	☐	☐	☐
Масштаби внутрішнього ринку	☐	☐	☐	☐
Рівень монополізації в галузі	☐	☐	☐	☐
Потреби та вибагливість споживачів	☐	☐	☐	☐
Вимоги до стандартизації та продукції	☐	☐	☐	☐
Оперативність поставок	☐	☐	☐	☐
Надійність постачальників	☐	☐	☐	☐
Втрата постійних споживачів	☐	☐	☐	☐
Можливості формальної та неформальної освіти	☐	☐	☐	☐

1. Оцініть вплив факторів на рівні підприємства:

*3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу **

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів	☐	☐	☐	☐
Рівень навчання персоналу	☐	☐	☐	☐
Рівень конкурентоспроможності	☐	☐	☐	☐

Продовження додатку Г1

	3-сильний	2 - помірний	1 - слабкий	0 - відсутність
Дефіцит/ профіцит оборотних коштів/відкриття бізнесу	☐	☐	☐	☐
Організаційна структура	☐	☐	☐	☐
Рівень менеджменту	☐	☐	☐	☐
Конфлікти всередині організації	☐	☐	☐	☐
Ринкові дослідження	☐	☐	☐	☐
Асортимент продукції	☐	☐	☐	☐
Ціноутворення	☐	☐	☐	☐
Встановлення стратегічних цілей	☐	☐	☐	☐
Встановлення тактичних цілей	☐	☐	☐	☐
Рівень автоматизації та механізації	☐	☐	☐	☐
Рівень розвитку ІТ-технологій	☐	☐	☐	☐
Бази даних та їх постійне оновлення	☐	☐	☐	☐
Рівень витрат на маркетинг	☐	☐	☐	☐
Корпоративна культура та клімат на підприємстві	☐	☐	☐	☐
Місце розташування офісу чи філій	☐	☐	☐	☐

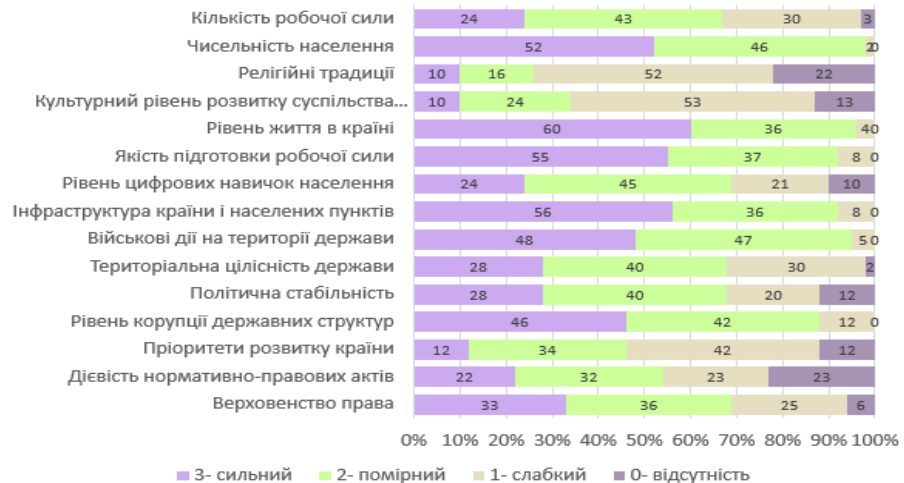
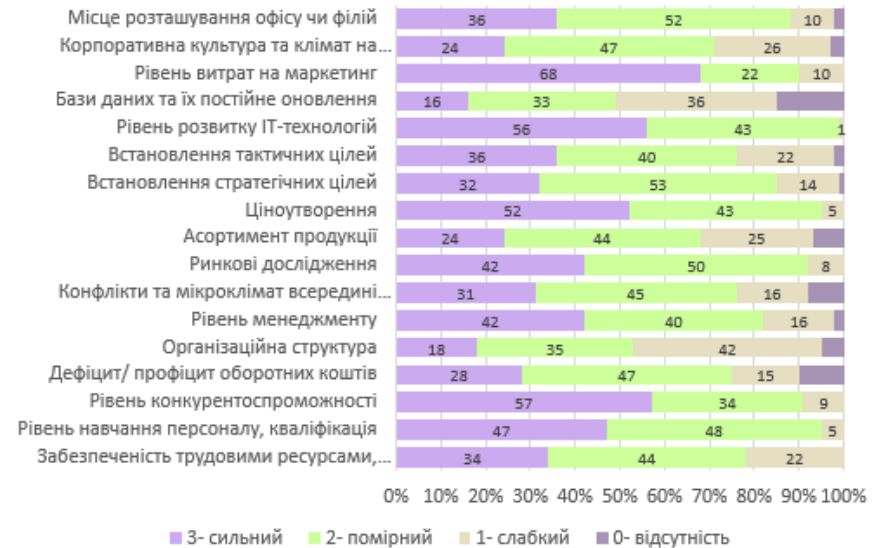
АВС-аналіз впливу факторів середовища на результати діяльності
підприємства

	Фактори	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Рівень важливості фактору <i>I</i>
Економічні, науково-технічні та міжнародні фактори макросередовища					
1	Показники економічного розвитку країни	2	2	+	4
2	ВВП та його динаміка	1	3	+	3
3	Рівень інфляції	2	2	-	-4
4	Інвестиційна привабливість	2	1	+	2
5	Податки та стабільність податкового законодавства	3	3	-	-9
6	Рівень мінімальної заробітної плати	3	2	-	-6
7	Рівень прожиткового мінімуму	3	3	-	-9
8	Відсоткові ставки за кредитами	3	2	-	-6
9	Довіра до банківської системи	3	3	+	8
10	Стабільність валютного курсу гривні	2	2	-	-4
11	Рівень розвитку техніки та технології	2	2	+	4
12	Наявність присутності науково-дослідних ТНК	2	1	+	2
13	Можливості виходу на глобальний ринок товарів та послуг	3	3	+	9
14	Вірогідність виникнення та тривалість міжнародних конфліктів	2	3	-	-6
15	Рейтингові позиції країни у світі	2	1	+	2
16	Роялті та імідж глобальних брендів	1	2	-	-2
Правові, політичні та соціо-культурні фактори					
17	Довіра до виконавчо-законодавчої влади	3	2	+	6
18	Дієвість нормативно-правових актів	3	3	+	9
19	Показники соціо-культурного розвитку країни	2	1	+	2
20	Корупція в державних структурах	2	3	-	-6
21	Політична стабільність	2	2	+	4
22	Відсутність соціальних конфліктів	1	2	+	2
23	Військові дії на території держави	2	3	-	-7
24	Розвиток інфраструктури	3	3	+	7
25	Цифрова обізнаність населення	1	2	+	2
26	Кваліфікація та рівень знань, навчання працівників	2	2	+	4
27	Рівень добробуту та якості життя	2	3	+	6
28	Менталітет, звичаї, культура	2	2	+	4
29	Релігійні традиції	1	3	+	6
30	Кількість економічно активного населення	2	3	+	6
31	Купівельна спроможність населення	2	2	+	4

Фактори прямого впливу					
32	Легкість відкриття бізнесу	2	2	+	4
33	Простота врегулювання заборгованості	3	1	+	3
34	Масштаби внутрішнього ринку	3	3	+	9
35	Рівень монополізації в галузі	3	3	-	-9
36	Потреби та вибагливість споживачів	3	3	+	9
37	Вимоги до стандартизації та сертифікації продукції	3	3	+	9
38	Оперативність поставок	3	3	+	9
39	Надійність постачальників	3	3	+	9
40	Втрата постійних споживачів у тому числі через військові дії)	2	2	-	-4
41	Можливості формальної та неформальної освіти	1	2	+	2
Внутрішні фактори впливу					
42	Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів	2	3	+	6
43	Рівень підготовки працівників, кваліфікація	3	2	+	6
44	Конкурентоспроможність підприємства	3	3	+	9
45	Стан власних оборотних засобів	1	3	+	3
46	Організаційна структура та ефективність управління	1	2	+	2
47	Рівень менеджменту	1	3	+	3
48	Конфлікти та мікроклімат всередині колективу підприємства	1	2	-	-2
49	Сучасні ринкові дослідження	2	2	+	4
50	Асортимент продукції	2	3	+	6
51	Ефективність політики ціноутворення	2	3	+	6
52	Обґрунтованість стратегічних цілей	1	2	+	2
53	Швидке реагування на вирішення оперативних завдань	1	2	+	2
54	Розвитку цифрових та IT-технологій	2	2	+	4
55	Бази даних та їх постійне оновлення	1	3	+	3
56	Витрати на маркетинг та PR	1	3	-	-3
57	Корпоративна культура	1	2	+	2
58	Місце розташування підприємства, його офісів та виробничих приміщень	1	2	+	2
Разом за факторами					137

Додаток ГЗ

Експертна оцінка факторів впливу на підприємство



Матрична модель стратегій підприємства

Рівень впливу середовища I_n							
		Додатне значення			Від'ємне значення		
		позитивний вплив 0,51-1	сприятливий вплив 0,36-0,5	нейтральний вплив 0-0,35	негативний вплив 0-0,35	загрозливий вплив 0,36-0,5	знищувачий вплив 0,51-1
Рівень стратегічного розвитку $I_{Z_{eff}}$	$I_{Z_{eff}} > 1$	1. Стратегія зростання (A, F, G) Стратегія диверсифікації (B, C) Стратегія глобалізації (I) Стратегія стабілізації (N) Стратегія блакитного океану (R)	2. Стратегія зростання (A, F, G) Стратегія диверсифікації (B, C) Стратегія глобалізації (I) Стратегія стабілізації (N) Стратегія блакитного океану (R)	3. Стратегія зростання (A, F, G) Стратегія диверсифікації (B, C) Стратегія лідерства за витратами (H) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія стабілізації (N)	4. Стратегія диверсифікації (D) Стратегія оптимальних витрат (K) Стратегія ринкової ніші (M)	5. Стратегія виживання (O, P)	6. Стратегія ліквідації (Q)
	$I_{Z_{eff}} = 1$	7. Стратегія зростання (F, G) Стратегія диверсифікації (D, E)	8. Стратегія зростання (F, G) Стратегія диверсифікації (D, E)	9. Стратегія зростання (F, G) Стратегія лідерства за витратами (H) Стратегія широкої диференціації (J)	10. Стратегія диверсифікації (D, E) Стратегія оптимальних витрат (K) Стратегія ринкової ніші (M)	11. Стратегія виживання (O, P)	12. Стратегія ліквідації (Q)
	$I_{Z_{eff}} < 1$	13. Стратегія диверсифікації (D, E) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	14. Стратегія диверсифікації (D, E) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	15. Стратегія диверсифікації (D, E) Стратегія лідерства за витратами (H) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	16. Стратегія оптимальних витрат (K) Стратегія реструктуризації (L) Стратегія ринкової ніші (M) Стратегія виживання (O, P)	17. Стратегія виживання (O, P) Стратегія ліквідації (Q)	18. Стратегія ліквідації (Q)

Продовження Додатку Д

Характеристика рекомендованих стратегій до матричної моделі вибору стратегії

Шифр	Стратегія	Опис
A	Стратегія експансії ринку	полягає у створенні або захопленні нового сегмента ринку, розвитку ринку і виробничого потенціалу.
B	Стратегія входження в нову галузь	а) шляхом поглинання фірми, що вже існує, б) шляхом завоювання галузевого ринку «з нуля», в) за допомогою створення спільного підприємства.
C	Стратегія диверсифікації в родинні галузі	диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами, фірмами, що мають споріднене виробництво й переслідують подібні стратегічні цілі.
D	Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі	диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей.
E	Стратегія реструктуризації, відновлення та економії	передбачає місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення підприємства на прибуткову організацію. Є застосованою для ситуацій, коли керівництву підприємства, в якого показники діяльності погіршуються, потрібно змінити становище на ринку на краще.
F	Стратегія вертикальної інтеграції	придбання підприємством суб'єктів господарювання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами її продукції. Даний тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірмн-виробника.
G	Стратегія горизонтальної інтеграції	придбання підприємством або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому самому ринку, що і підприємство.
H	Стратегія лідерства за витратами	передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).
I	Стратегія глобалізації	характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав.
J	Стратегія широкої диференціації	спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.
K	Стратегія оптимальних витрат	дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.
L	Стратегія реструктуризації	комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до ринкових умов як суб'єкта підприємницької діяльності та перетворення підприємства на прибуткову організацію.
M	Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)	глибока спеціалізація підприємства, зосередження зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства.

N	Стратегія стабілізації	застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.
O	Стратегія розвороту	використовується в умовах, коли підприємство працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо.
P	Стратегія відокремлення	використовується в умовах, коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються - продають
Q	Стратегія ліквідації	за умови виникнення такої ситуації підприємство протягом короткого періоду ліквідує окремі господарські підрозділи, тому що має потребу в перегрупуванні сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямків своєї діяльності. Стратегія ліквідації здійснюється таким чином: - шляхом санації;- через виконання процедури банкрутства; - шляхом закриття підприємства.
R	Стратегія блакитного океану	відкриття, винахід нових продуктів і напрямків ринку, замість конкурування в уже наявних.

Додаток Е

Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного розвитку

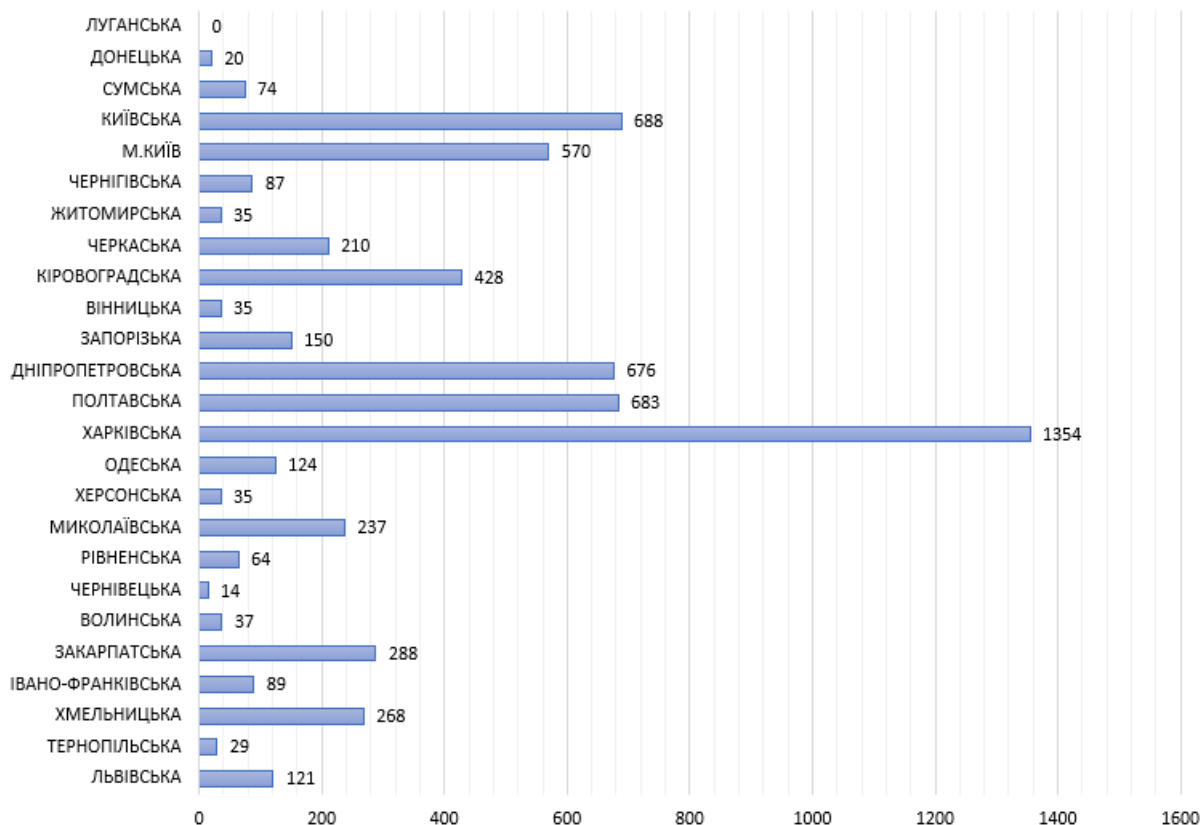
<i>Рівень ефективності функціонування</i>	<i>Рівень стратегічного розвитку</i>	<i>Вектор розвитку</i>	Стратегічна позиція	<i>Варіанти можливих стратегій</i>	<i>Необхідні управлінські рішення</i>
Дуже високий $Z_{eff} \geq 2,51$	1,39	Прогресивний $I_{Z_{eff}} > 1$	СПЗ	Стратегія зростання (А, F, G) Стратегія диверсифікації (В, С) Стратегія лідерства за витратами (Н) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія стабілізації (N)	1) Постійне збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки, здійснення географічної експансії; 2) Розширення діяльності, освоєння суміжних ринкових сегментів; 3) Створення спільних підприємств з метою їх входження на зарубіжні ринки; 4) Впровадження стандартизації для отримання найбільшого успіху у глобалізації, що дає змогу економити на ефекті масштабу і, таким чином, отримати лідерство за витратами; 5) Інвестування у НДДКР та інновації. Впровадження інновацій в торговельне обслуговування споживачів (в частині надання додаткових торговельних послуг) ; 6) Активізація маркетингових заходів та залучення прогресивних засобів стимулювання збуту для залучення нових споживачів товарів та послуг;
Дуже високий $Z_{eff} \geq 2,51$	1,28	Прогресивний $I_{Z_{eff}} > 1$	СПЗ		
Достатній $1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	0,90	Регресивний $I_{Z_{eff}} < 1$	СП15	Стратегія диверсифікації (D, E) Стратегія лідерства за витратами (Н) Стратегія широкої диференціації (J) Стратегія реструктуризації (L)	1) Забезпечення та підтримання конкурентних переваг за рахунок більш низьких витрат операційної діяльності 2) Освоєння нових видів діяльності та ринків; 3) Концентрація зусиль на унікальності та якості товарного асортименту та торговельних послуг; 4) Концентрація зусиль на підвищенні ефективності використання всіх ресурсів 5) Пошук можливостей усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів
Достатній $1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	0,81	Регресивний $I_{Z_{eff}} < 1$	СП15		
Достатній $1,51 \leq Z_{eff} \leq 2,0$	0,75	Регресивний $I_{Z_{eff}} < 1$	СП15		

Роздрібний продаж різних категорій товарів «аптечного кошика» в грошовому і натуральному вираженні за підсумками 2020-2022 рр. [<https://www.apteka.ua/article/656982>]

Рік	Лікарські засоби			Дієтичні добавки			Медичні вироби			Косметика			Ринок у цілому	
	Обсяг аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяг аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяг аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяг аптечного продажу	Δ, %	Частка категорії в «аптечному кошику», %	Обсяг аптечного продажу	Δ, %
Грошове вираження, млн грн														
2020	92825,7	7,9	81,4	7989,2	26,0	7,0	9313,6	18,8	8,2	3863,1	4,1	3,4	113991,6	9,7
2021	110597,5	19,1	80,8	11508,6	44,1	8,4	10104,4	8,5	7,4	4585,3	18,7	3,4	136795,9	20,0
2022	103869,0	-6,1	81,8	10414,8	-9,5	8,2	8319,3	-17,7	6,6	4373,1	-4,6	3,4	126976,2	-7,2
Натуральне вираження, млн упаковок														
2020	1062,9	-4,0	61,2	86,5	6,9	5,0	539,7	16,7	31,1	47,4	-1,9	2,7	1736,5	2,2
2021	1068,0	0,5	60,9	110,4	27,67	6,3	524,7	-2,8	29,9	51,1	7,9	2,9	1754,3	1,0
2022	845,1	-20,9	67,9	75,2	-31,9	6,0	286,4	-45,4	23,0	38,7	-24,4	3,1	1245,4	-29,0

Аналіз продажів препаратів ТОВ «Юрія-Фарм» за квартал 2023 р. за областями

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
			Рефлекс		Цефтриаксон		Цефтазидим		Цефепім		Лефлоцин		Тіворель		Всього по			Кількість
	Область		уп	грн	уп	грн	уп	грн	уп	грн	уп	грн	уп	грн	уп	грн	%	
4	Західні	Львівська	2	480	0	0	25	1575	0	0	18	2520	76	19760	121	24335	1,92	1
5		Тернопільська	0	0	2	0	0	0	2	0	21	2940	4	1040	29	3980	0,46	0
6		Хмельницька	3	720	0	0	23	1449	0	0	174	24360	68	17680	268	44209	4,24	1
7		Івано-Франківська	11	2640	56	11760	4	252	4	0	12	1680	2	520	89	16852	1,41	0
8		Закарпатська	2	480	0	0	2	126	42	4620	38	5320	204	53040	288	63586	4,56	2
9		Волинська	3	720	15	3150	2	126	12	1320	2	280	3	780	37	6376	0,59	0
10		Чернівецька	4	960	0	0	0	0	4	440	5	700	1	260	14	2360	0,22	0
11		Рівненська	0	0	1	210	51	3213	8	880	4	560	0	0	64	4863	1,01	0
12		Миколаївська	1	240	46	9660	14	882	12	1320	10	1400	154	40040	237	53542	3,75	1
13		Херсонська	4	960	2	420	0	0	3	330	4	560	22	5720	35	7990	0,55	0
14	Південні	Одеська	14	3360	0	0	4	252	70	7700	25	3500	11	2860	124	17672	1,96	0
15	Східні	Харківська	4	960	364	76440	366	23058	340	37400	12	1680	268	69680	1354	209218	21,44	3
16		Полтавська	2	480	22	4620	4	252	83	9130	540	75600	32	8320	683	98402	10,81	3
17		Дніпропетровська	11	2640	316	66360	52	3276	243	26730	46	6440	8	2080	676	107526	10,70	4
18		Запорізька	6	1440	25	5250	0	0	85	9350	12	1680	22	5720	150	23440	2,37	0
19		Вінницька	22	5280	3	630	3	189	5	550	0	0	2	520	35	7169	0,55	0
20		Кіровоградська	6	1440	36	7560	60	3780	178	19580	65	9100	83	21580	428	63040	6,78	2
21		Черкаська	28	6720	24	5040	0	0	154	16940	3	420	1	260	210	29380	3,32	2
22		Житомирська	8	1920	3	630	8	504	4	440	12	1680	0	0	35	5174	0,55	1
23		Чернігівська	36	8640	12	2520	3	189	12	1320	13	1820	11	2860	87	17349	1,38	0
24		М.Київ	8	1920	232	48720	14	882	9	990	142	19880	165	42900	570	115292	9,02	5
25	Північні	Київська	12	2880	410	86100	90	5670	66	7260	80	11200	30	7800	688	120910	10,89	4
26		Сумська	26	6240	5	0	14	882	5	550	9	1260	15	3900	74	12832	1,17	1
27		Донецька	2	480	3	630	0	0	11	1210	4	560	0	0	20	2880	0,32	0
28		* дані приблизні Луганська	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0
29	Всього		215	51600	1577	329700	739	46557	1352	148060	1251	175140	1182	307320	6316	1058377	100,00	
30																		



Міністерство охорони здоров'я України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра аптечної технології ліків
Кафедра заводської технології ліків

Сертифікат №303

Даний сертифікат засвідчує, що

Олійник Ю.С.

брав(ла) участь у III Міжнародній науково-практичній конференції

**"ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ ДОСЛІДЖЕННЯ У ГАЛУЗІ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ", ПРИСВЯЧЕНІЙ 100-РІЧЧЮ З ДНЯ
НАРОДЖЕННЯ Д. П. САЛА**

24 листопада 2023 р., м. Харків, Україна

Проректор з науково-педагогічної
роботи НфаУ, проф.

Інна ВЛАДИМИРОВА



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА АПТЕЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ
КАФЕДРА ЗАВОДСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ**



Матеріали

III міжнародної науково-практичної конференції

Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference

**ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ
ДОСЛІДЖЕННЯ У ГАЛУЗІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ
ТЕХНОЛОГІЇ, ПРИСВЯЧЕНА 100-
РІЧЧЮ З ДНЯ НАРОДЖЕННЯ Д. П. САЛА**

***FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCH IN THE
FIELD OF PHARMACEUTICAL TECHNOLOGY,
DEDICATED TO THE 100TH ANNIVERSARY OF THE
BIRTHDAY OF D. P. SALO***

24 листопада 2023 р.

November 24, 2023

Харків, Україна

Kharkiv, Ukraine

УДК:615.014.2:615.2

Редакційна колегія: проф. Котвіцька А. А., проф. Владимірова І. М., проф. Вишневська Л. І., проф. Рубан О. А., проф. Ковалевська І. В., проф. Семченко К. В., доц. Марченко М. В., доц. Ковальова Т. М., ас. Пономаренко Т.О.

Відповідальні секретарі : проф. Ковалевська І. В., проф. Семченко К. В.

Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології: Збірник наукових матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю з Дня народження Д. П. Сала (м. Харків, 24 листопада 2023 р.). Х.: Вид-во НФаУ, 2023.- С. 522 (Серія «Наука»)

Збірник містить матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології», присвяченої 100-річчю з Дня народження Д. П. Сала.

Розглянуті теоретичні аспекти та перспективи розробки лікарських препаратів, висвітлені напрямки наукової роботи спеціалістів фармацевтичної галузі, що стосуються питань сучасної технології створення лікарських препаратів, контролю їх якості, організаційно-економічних аспектів діяльності фармацевтичних підприємств, маркетингових досліджень сучасного фармацевтичного ринку, фармакологічних досліджень біологічно активних речовин.

Для широкого кола наукових, науково-педагогічних і практичних працівників, що займаються питаннями розробки та впровадження сучасних лікарських препаратів.

*Матеріали подаються мовою оригіналу.
За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори.*

УДК:615.014.2:615.2

НФаУ, 2023



Висновки. Складні умови сьогодення вимагають від керівників підприємств системного бачення у вирішенні проблем розвитку підприємств та досягненні цілей управління персоналом, пов'язаних із мотивацією діяльності та стимулюванням до праці. Мотивація, винагорода, освіта, навчання та вдосконалення працівників, а отже здобуття нових та розширення існуючих знань та навичок – найважливіші сфери лідерських дій для ефективності та ефективності працівників. Саме рівень кваліфікації персоналу та його мотивація на фармацевтичному підприємстві впливає на якість продукції, які визначають її конкурентні позиції на фармацевтичному ринку. Це викликає необхідність розкриття потенціалу працівника в процесі трудової діяльності, у створенні умов, що підтримують у людини бажання. Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи.

Перелік використаних джерел:

1. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. [Електронний ресурс]. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
2. В.С. Момот, О.М. Литвиненко, Г.Я. Митрофанова // Академічний огляд 2022. № 2 (57). [Електронний ресурс]. URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>
3. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти // Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Демченко Н.В., Олійник Ю.С.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Вступ. Управління стратегічним розвитком підприємств набуває великого значення в управлінні сучасним підприємством в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів. Слідування іноземним традиціям в прийнятті рішень щодо стратегічного управління є необхідним досвідом, але не завжди має ефективні наслідки для вітчизняних підприємств. Це обумовлює необхідність формування власних наукових підходів до розв'язання сучасних економічних завдань з врахуванням вітчизняних особливостей розвитку фармацевтичних підприємств та світового досвіду.

Мета - розвиток теоретичних, методичних положень щодо мотивації та оцінювання персоналу на фармацевтичному підприємстві.

Матеріали та методи: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання.



Результати та їх обговорення. Вихідною ідеєю, яка лежить в основі стратегічного управління при визначенні цілей підприємства є необхідність врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та реагування на зміни, а для реалізації стратегічних цілей необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. В даному випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей підприємства.

Процес управління стратегічним розвитком підприємства в складі загального напрямку розвитку підприємства базується на прийнятті конкретних управлінських рішень. Саме з метою визначення напрямків та засобів досягнення стратегічних цілей відбувається формування відповідної стратегії розвитку підприємства фармацевтичної галузі.

З урахуванням високого ступеню ризиків та невизначеністю що склались в сучасній вітчизняній економіці управління стратегічним розвитком фармацевтичного підприємства стає важливим фактором подолання нестабільності оскільки може забезпечити підготовку наявних ресурсів що зможуть втримати підприємство у період кризи та розкрити можливості, які відкриються у майбутньому. З цією метою активно використовуються методи розгорнутого стратегічного аналізу. Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства може бути набір відповідних ідей та розробок за допомогою яких можна сформувані основні стратегічні напрямки діяльності і розкрити весь потенціал підприємства.

Саме тому важливим є належне обґрунтування таких ідей з метою швидкого та стабільного розвитку підприємства. В розрізі даного твердження важливого значення набуває удосконалення механізму формування системи стратегічного управління розвитком фармацевтичного підприємства. Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства необхідний методологічний інструмент, який дозволить не тільки визначити ефективність запропонованої стратегії, також дасть змогу проаналізувати конкурентні переваги підприємства на ринку та розкрити його слабкі сторони. Для визначення показників, що лежать в основі відбору відповідної стратегії науковці не дають жодного узагальненого підходу, але вважається що вибір стратегії розвитку може здійснюватися на основі:

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- фінансові можливості та потенціал фармацевтичного підприємства;
- можливість інвестування та надійність підприємства;
- рентабельність активів підприємства та економічне становище загалом;
- здатність підприємства до впровадження інновацій;
- рівень якості продукції та надання послуг;
- відносини підприємства із споживачами і постачальниками;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- узагальнення результатів за допомогою SWOT-аналізу [1].

Вибір правильної стратегії дає можливість створювати конкурентні переваги підприємства на ринку, а її адекватність, надійність та результативність продовжує життєвий цикл підприємства на що потрібно звертати увагу під час проведення досліджень. Доцільним є теоретичне обґрунтування обраної моделі



розвитку підприємства. Також важливим є процес формування механізму реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. На організаційному рівні відбувається визначення інноваційного напрямку розвитку підприємства, встановлення завдань на рівні функціональних підрозділів та проведення оцінки результативності від провадження запропонованої стратегії.

Кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства проводиться за допомогою визначення необхідних фінансово-економічних показників в результаті чого формується аналітична база для прийняття стратегічного рішення щодо напрямків розвитку підприємства. Найчастіше в результаті проведення кількісної оцінки визначається інтегральний показник на основі якого проводиться остаточний вибір стратегії розвитку. Інтегральна оцінка дозволяє дослідити велику кількість факторів та відображає розвиток підприємства та може включати такі групи показників:

- 1) показники що характеризують продукцію/послуги;
- 2) фінансові показники;
- 3) виробничі показники;
- 4) показники техніко-технологічного розвитку;
- 5) показники рентабельності;
- 6) соціальні показники;
- 7) показники комунікативності і забезпечення інформацією [2].

Формування стратегії розвитку підприємства потребує методики, яка дала можливість провести аналіз результативності наявної стратегії та виявити недоліки в діяльності підприємства.

В науковій літературі розглядається методичний підхід до формування напрямів розвитку підприємства відповідно до якого стратегію підприємства потрібно формувати у певній послідовності:

- уточнення цілей стратегії розвитку;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії;
- деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства;
- розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо [3-4].

Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, що впливає на прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства. В процесі формування стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі загрози та можливості, які можуть з'явитись при конкретизації цілей і засобів їх досягнення, що призводить до необхідності перегляду та коригування прийнятої стратегії.

Висновки. Процес формування стратегії розвитку підприємства має циклічний характер і постійно поновлюється. Таким чином, формування основних напрямків діяльності підприємства відбувається в результаті обґрунтованої належним чином та сформованої стратегії розвитку підприємства. Ці напрямки діяльності формуються з метою забезпечення розвитку



підприємства, покращення його іміджу серед споживачів, що в свою чергу призведе до зміцнення підприємства на ринку. Отже, запропонована стратегія розвитку є відображенням стратегічних проектів які співвідносяться з головною метою підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка і суспільство. - №18. – 2018. – С. 346-348
2. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.
3. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.
4. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. Journal of Information Technology Management. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159–174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

ПЕРСПЕКТИВА РОЗРОБКИ ПРОТИСЕБОРЕЙНОЇ ПАСТ ДЛЯ ЗАСТОСУВАННЯ У ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

Дорошенко О. П., Савченко Д. С., Полова Ж. М., Шумейко М. В.
**Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ,
Україна**

В умовах відсутності елементарних складових особистої гігієни та обмеженого об'єму водних ресурсів, що можуть використовуватися для догляду та незнання загальних правил поведінки засобами особистого захисту у пацієнтів які працюють у шоломах різного типу, від мотоциклетних, до бойових може виникати порушення нервової та нейроендокринної регуляції функції сальних залоз відомої, як себорея.

Метою даного дослідження було створення оптимального складу засобу для боротьби із себорезою, що може бути виготовлено в аптеці та застосовано, як у традиційних, так і екстремальних умовах.

Дослідження здійснювалося методами скринінгу рецептуру відкритих наукових та тематичних джерел, аналізу номенклатури засобів що використовуються для боротьби із себорезою ураженнями шкіри голови.

Серед засобів які використовуються з метою позбавлення від себореї переважна більшість компонентів належать до субстанцій що покликані відновити функціонування сальних залоз та позбавити пацієнта від наявних проблем виниклих унаслідок тривалого надмірного функціонування залоз, що створила умови для розвитку патологічної Флори на поверхні шкіри та волосся. Серед засобів, які використовуються найчастіше можна виділити препарати Селену а також літію і окремим препаратом можна виділити кетаканазол – засіб, який використовується для боротьби із грибковими ураженнями. Всі з названих



Міністерство охорони здоров'я України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу



**XI Міжнародна науково-практична дистанційна конференція
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 177

Юлія ОЛІЙНИК

21 березня 2024 р. брав(ла) участь у круглому столі

«ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ У ФАРМАЦІЇ»
за програмою обсягом 6 годин (0,2 кредиту ЕКТС)

Досягнуті результати навчання:

Інтегрувати у професійну діяльність сучасні тренди менеджменту та маркетингу;
адапування отриманих знань до специфіки фармацевтичного ринку.

В.о. ректора Національного фармацевтичного університету доктор фармацевтичних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України

Алла КОТВИЦЬКА



Проректор закладу вищої освіти з науково-педагогічної роботи Національного фармацевтичного університету,
доктор фармацевтичних наук, професор

Інна ВЛАДИМИРОВА

Завідувач кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету, доктор фармацевтичних наук,
професор, заслужений працівник фармації України

Володимир МАЛИЙ

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МАРКЕТИНГУ**



**МАТЕРІАЛИ
ХІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ДИСТАНЦІЙНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
(м. Харків, 21 березня 2024 р.)**

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ**

**MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN ECONOMY,
SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE**

Харків 2024

Редакційна колегія та оргкомітет: проф. Котвіцька А.А. (голова), проф. Федосов А.І. (співголова), проф. Владимірова І.М. (співголова), проф. Малий В.В. (співголова), проф. Ткачова О.В. (відповідальний секретар), проф. Пестун І.В., доц. Рогуля О.Ю., доц. Бондарєва І.В., доц. Бабічева Г.С., доц. Жадько С.В., доц. Малініна Н.Г., доц. Софронова Н.Г., асист. Чегринець А.А., асист. Шуванова О.В.

М 50 Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. / ред. кол.: В. В. Малий [та ін.]. – Харків : НФаУ, 2024. – 563 с.

Збірник наукових робіт містить матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції науковців та практиків, що здійснюють діяльність в цілому в сфері менеджменту й маркетингу та в галузі фармації зокрема з різних країн світу.

Розглянуто досягнення та використання менеджменту й маркетингу у сучасній економіці; форми та методи викладання дисциплін організаційно-економічного й управлінського спрямування на основі теорії менеджменту та маркетингу; практичні аспекти управління виробництвом, контролем якості; маркетингові дослідження ринків; проблеми реалізації та споживання лікарських засобів, підвищення якості фармацевтичної допомоги; результати фармакоекономічних досліджень лікарських засобів. Для широкого кола наукових, науково-педагогічних і практичних працівників, що займаються питаннями менеджменту й маркетингу та лікознавством.

Матеріали відредаговані членами редакційної колегії у відповідності до вимог, що представлені в Інформаційному листі. За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори. Будь-яке відтворення тексту без згоди авторів забороняється.

© Національний фармацевтичний
університет, 2024

© Колектив авторів, 2024

The article provides a systematic overview of scientific approaches to the interpretation of the concept of "marketing research". It analyzes the latest marketing research methods, which involve the extensive use of Big Data and social media. The implementation of marketing research methods based on Big Data and social media using cutting-edge research methods is also analyzed.

Particular attention is paid to the dependence of marketing research development on the introduction of new approaches and advanced technologies. It is noted that an important factor is the use of innovative approaches and the application of artificial intelligence and the Internet to implement research tasks.

This article serves as a valuable source of information for professionals in marketing, strategic decision-making, and studying market trends in the context of active innovation and technological progress.

Key words: market research methods, marketing research, innovation, analytics, social media, Big Data.

УДК 616.89- 02:614.256.5

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: МАРКЕТИНГОВО- ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Демченко Н. В., Олійник Ю. С.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

demchenata@ukr.net

РЕЗЮМЕ

Стаття присвячена питанням формування стратегії розвитку сучасного фармацевтичного підприємства. Розглянуто особливості функціонування фармацевтичного ринка та актуалізацію маркетингово-орієнтованого управління у формуванні стратегії розвитку підприємства фармацевтичної галузі, виділено основні бізнес-процеси маркетингово-орієнтованого управління, які впливають на результати діяльності фармацевтичного підприємства. Визначено основні стратегічні напрями діяльності щодо управління асортиментом та просуванням фармацевтичних товарів, співпраці з медичними працівниками та іншими стейкхолдерами. У статті доведено наявність залежності кількості проданих упаковок ЛЗ від кількості медичних представників.

Ключові слова: стратегія, розвиток, ефективність, маркетингово-орієнтований підхід, фармацевтичне підприємство, управління.

Вступ. Система стратегічного управління підприємством посідає важливе місце в формуванні пріоритетних напрямків розвитку сучасного фармацевтичного підприємства, є важливою для державних органів управління, що приймають рішення в області регулювання фармацевтичної галузі.

незалежно від ціни за рахунок їх унікальності та життєвої необхідності та фармацевтичні товари екстреної покупки. Але, на відміну від товарів масового споживання, для споживача фармацевтичних товарів ніколи не існує рівня ціни, яка б його задовольнила, для споживача рівень цін на фармацевтичні товари завжди завищений.

Наявність цих процесів обумовлює необхідність досліджень особливостей фармацевтичних товарів з метою розробки комплексу якісних економічних методів і моделей маркетинго-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством для підвищення ефективності його функціонування.

Це вимагає застосування нових методів управління, націлених на стратегічний розвиток підприємства. Серед необхідних напрямків, які слід враховувати сучасному фармацевтичному підприємству при формуванні ефективної стратегії розвитку є наступні:

1. Підвищення якості ЛЗ, медичних товарів та якості надання фармацевтичних послуг з метою створення стійкого конкурентного середовища за рахунок використання індивідуального підходу та підвищення результативності контактів зі споживачами фармацевтичних товарів. Дослідження діяльності конкурентів на фармацевтичному ринку, які дозволяють виявити їх сильні та слабкі сторони, з'ясувати результативність конкретних маркетингових стратегій

2. Моніторинг інновацій на фармацевтичному ринку, розробка нових ЛЗ та медичних товарів, що поєднують декілька різних компонентів, і принципово нові форми лікарських засобів, і методи їх позиціонування.

3. Збільшення обсягів продажів супутніх медичних товарів, диверсифікація портфелю фармацевтичних товарів за рахунок включення до асортиментної матриці суміжних груп фармацевтичних товарів (дитяче харчування, лікувальна косметика, медична техніка, тощо).

5. Збір та оптимізація маркетингової інформації фармацевтичних товарів, за рахунок формування єдиної електронної бази. Включає своєчасне та повне інформування споживача, щодо економічних, якісних та фізіотерапевтичних властивостей фармацевтичних товарів [3-4]. Високий рівень інформаційного забезпечення споживачів фармацевтичних товарів може бути досягнуто, наприклад, за рахунок впровадження спеціальної інформаційно-довідкової служби фармацевтичного підприємства, Internet-технології та цифрові комунікації, використання електронних каталогів в торговельних залах аптечних мереж, телефонної довідкової служби або посади фармацевта-консультанта.

7. Автоматизація функцій бізнес-процесів стратегічного управління підприємством фармацевтичної галузі, формалізація процесів формування запиту та результатів на інформаційні послуги, розробка заходів, щодо

Маркетингово-орієнтоване управління створює фундамент для підвищення ефективності стратегічних та операційних управлінських рішень на фармацевтичному підприємстві, за рахунок проведення досліджень довгострокових тенденцій фармацевтичної галузі, законів попиту на фармацевтичні товари та запитів споживачів, оцінки привабливості цільових фармацевтичних ринків, конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства та фармацевтичних товарів. На даний час існує велика кількість методів для реалізації маркетингових функцій управління, але кожний конкретний метод використовується для розв'язання певного завдання, і не існує механізму, який би поєднував процеси прийняття управлінських рішень від етапу формування динамічного асортименту фармацевтичних товарів до етапу надання фармацевтичної послуги з метою оптимізації бізнес-процесів на фармацевтичному підприємстві.

Вищевикладене вказує на необхідність розробки ефективних методів та моделей для здійснення системного управління бізнес-процесами сучасного фармацевтичного підприємства та формування ефективної стратегії його розвитку, яка відповідає викликам сьогодення.

Мета – аналіз теоретико-методологічних засад та концептуальних положень моделювання прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зростання економічної ефективності фармацевтичного підприємства.

Матеріали та методи досліджень: системний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз та економіко-математичне моделювання.

Результати досліджень. Фармацевтичний ринок на сучасному етапі розвитку ринкових відносин є одним із найбільш насичених споживчих товарних ринків з високим рівнем пропозиції та диверсифікації фармацевтичних товарів [1]. Це пояснюється наявністю на фармацевтичному ринку як вітчизняних фармацевтичних підприємств, так і іноземних інноваційних фармацевтичних підприємств та іноземних фармацевтичних підприємств, що виробляють генеричні фармацевтичні товари. Фармацевтичні товари є товарами індивідуального споживання, мають певні особливості, які відрізняють їх від товарів масового споживання та чинять вплив на бізнес-процеси маркетингово-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством. Важливою особливістю фармацевтичних товарів є їхня соціальна спрямованість. Тобто кінцевий споживач бажає отримати особливу послугу, це – «здоров'я» та відмовитися у майбутньому від споживання фармацевтичних товарів та послуг [2]. Попит на фармацевтичні товари, як і для товарів масового споживання, має всі категорії цінової еластичності: від еластичного за ціною, яскравим прикладом таких фармацевтичних товарів є БАДи та лікувальна косметика, до слабо еластичного за ціною, це - унікальні фармацевтичні товари, які придбаються

підтримки банку даних, ведення досліджень параметрів функціонування інформаційної системи та побудова моделі системи інформаційного сервісу фармацевтичного підприємства.

Результат реалізації стратегічних рішень з управління фармацевтичним підприємством дає можливість прогнозувати економічний результат у довгостроковій перспективі (табл. 1).

Таблиця 1

**Прогнозовані результати стратегічного управління сучасним
фармацевтичним підприємством**

№ з/п	Назва бізнес-процесу	Економічний результат
1	Маркетингові дослідження фармацевтичного ринку	Формування показників динаміки фармацевтичного ринку
2	Формування та управління фармацевтичними послугами	Підвищення маржинального доходу фармацевтичного підприємства за рахунок залучення додаткових споживачів фармацевтичних товарів та зростанні долі ринку
3	Стратегічне маркетинго-орієнтоване управління динамічним асортиментом фармацевтичних товарів	Формування маржинального доходу фармацевтичного підприємства в результаті реалізації фармацевтичних товарів
4	Управління динамічними запасами фармацевтичних товарів	Формування витрат на зберігання фармацевтичних товарів
5	Управління системою підтримки прийняття рішень в маркетингово-орієнтованому управлінні фармацевтичним підприємством	Підвищення прибутковості фармацевтичного підприємства за рахунок ефективної інформаційної підтримки бізнес-процесів

Важливе місце посідає розробка сучасних моделей і методів управління динамічним асортиментом та просуванням фармацевтичних товарів (рис.1).

Однією з ключових особливостей фармацевтичних товарів є наявність певної маркетингової стратегії процесу реалізації кінцевим споживачам фармацевтичних товарів. Відомо, що на сьогодні найбільш успішно продаються і приносять дохід ті фармацевтичні товари, що мають певну маркетингову стратегію [5-6]. Такими стратегіями можуть бути такі, як «поліпшення якості життя», «планування сім'ї», «заощадження на здоров'ї – шкідливо», тощо.

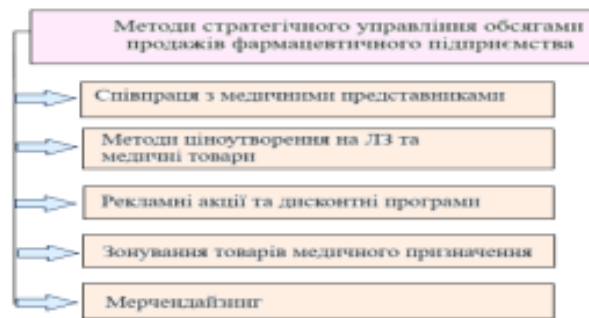


Рис. 1. Стратегічне управління асортиментом та обсягом продажів фармацевтичного підприємства

Наявність унікальних та життєво необхідних фармацевтичних товарів з нееластичним попитом означає, що існують випадки, коли споживач прагне придбати певний фармацевтичний товар незалежно від його ціни, та цей товар не має альтернативи для конкретного фармакотерапевтичного випадку. У вжитку існують також фармацевтичні товари з пасивним попитом – це товари інформація про які, щодо фармакотерапевтичних властивостей, якості та випадків використання є ще не відомою для кінцевого споживача. Наявність фармацевтичних товарів із незадовільним попитом, тобто таких фармацевтичних товарів, яких нема в наявності але за рахунок товарів-субститутів чи аналогічних товарів, попит на них не може бути задоволений. Описані процеси забезпечують фармацевтичне підприємство високою нормою прибутку та прогнозованими сталими продажами, як наслідок того, що споживач гарантовано буде чекати появи у продажах потрібного йому ЛЗ або виробу медичного призначення за певною ціною.

Згідно до міжнародного та вітчизняного законодавства фармацевтичні підприємства не мають права продавати свої товари безпосередньо споживачу [5]. В процесі реалізації фармацевтичних товарів має місце обов'язковий медичний посередник, це лікар, фармацевт. Саме тому сучасність функціонування фармацевтичного ринку вимагає наявності медичного представника - обов'язкової ланки процесу реалізації ЛЗ та медичних виробів.

Медичні представники, що працюють у фармацевтичних організаціях, є найефективнішим інструментом просування ЛЗ, відповідно і збільшення обсягів закупівель продукції. Особливістю продажу ЛЗ та медичних товарів через представника є те, що вони спілкуються не з кінцевим споживачем, а з його посередниками: лікарями та фармацевтами, які є гравцями фармацевтичного ринку, а не безпосередніми споживачами рекламованого продукту. Ці дві групи, які займаються обігом ліків, представляють клієнтську базу медичного

представника. Однак останнє не пов'язане з відносинами на ринку праці з лікарем чи фармацевтом. Тому комунікації між ними та медичними представниками від імені фармацевтичної фірми є важливим сучасним інструментом впливу на право прийняття рішень групами споживачів.

Так, наприклад, в ході аналізу обсягів продажу ЛЗ розглянутого у по областях України за квартал 2023 р. (ТОВ «Юрія-Фарм») було встановлено, зв'язок між кількістю проданих упаковок ЛЗ досліджуваного асортименту по областях та кількістю медичних представників, що залучені у відповідній області (рис. 2).

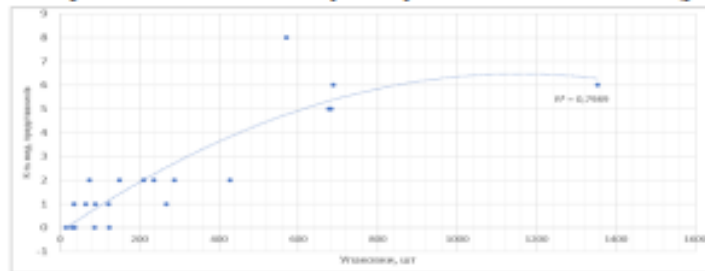


Рис 2. Результати регресійного аналізу залежності кількості проданих упаковок ЛЗ від кількості медичних представників (на прикладі підприємства ТОВ «Юрія-Фарм»)

Характер залежності – поліноміальна, тобто збільшення продажів певних ЛЗ буде відповідати збільшенню кількості медичних представників до певної кількості (за даними досліджуваного підприємства дорівнює 6-7 осіб), після цього вказаний фактор буде мати менший вплив на результативний показник.

Таким чином, заходи спрямовані на залучення оптимальної кількості медичних представників сприятимуть зростанню продажів ЛЗ та товарів медичного призначення певного фармацевтичного підприємства.

Висновки:

1. Фармацевтичний ринок є складною, багаторівневою динамічною системою, яка характеризується значними темпами зростання в складних соціально-економічних умовах господарювання.
2. Комерційний успіх фармацевтичних товарів залежить більшою мірою від якості менеджменту та маркетингово-орієнтованих методів управління діяльністю фармацевтичного підприємства, які є обов'язковими аспектами корпоративної стратегії розвитку. Таким чином, від ефективного маркетингового управління залежить ступінь досягнення високої конкурентоспроможності та її втримання протягом тривалого періоду часу.
3. Наявність особливостей фармацевтичних товарів вимагає розробки спеціальних методів та моделей управління роздрібними продажами