

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО**
ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: здобувач вищої освіти групи 073МОб 20 (3,10з)
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Аліна ЖУКОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри управління
та забезпечення якості у фармації, к. фарм. н,
доцент Анастасія ЛІСНА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського
національного університету ім. В.Н. Каразіна, к. е. н,
доцент Марина КУДІНОВА

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретичних аспектів стратегічного планування, дослідженню діяльності та розробці рекомендацій з впровадження системи стратегічного планування в діяльність фармацевтичної організації. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 60 сторінках та включає 20 таблиць, 10 рисунків, 55 джерел літератури.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, система стратегічного планування, фармацевтична організація, суб'єкт фармацевтичного ринку

ANNOTATION

The work is devoted to substantiating the theoretical aspects of strategic planning, researching activities and developing recommendations for implementing the strategic planning system in the activities of a pharmaceutical organization. The work consists of an introduction, 3 chapters, general conclusions, a list of used literary sources, is completed on 60 pages and includes 20 tables, 10 figures, 55 literature sources.

Key words: strategy, strategic management, strategic planning system, pharmaceutical organization, pharmaceutical market entity

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність стратегічного планування у системі стратегічного управління організацією	8
1.2 Принципи та етапи стратегічного планування у організації	14
1.3 Аналіз інструментів стратегічного аналізу у діяльності організації	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»	22
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».....	22
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».....	27
2.3 Аналіз існуючого стану стратегічного планування діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»	32
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».....	40
3.1. Впровадження системи стратегічного планування в діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».....	40
3.2. Розрахунок ефективності пропонованих заходів впровадження системи стратегічного планування в діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».....	46
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ.....	60

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КП	– конкурентна позиція
ЛКЗ	– лікарські косметичні засоби
СА	– стратегічний аналіз
СП	– стратегічне планування
СУ	– стратегічне управління
СПП	– система стратегічного планування
СФР	– суб'єкти фармацевтичного ринку
УДФО	– управління діяльністю фармацевтичної організації
ФО	– фармацевтична організація

ВСТУП

Актуальність теми. Проведення системи стратегічного планування (ССП) займає важливе місце в розвитку сучасних фармацевтичних організацій (ФО), які прагнуть досягти довгострокового прогресу. Швидкі зміни, що відбуваються щодня, залишають нові виклики перед ФО, змушуючи їх постійно вчитися адаптуватися до нових умов і розташовувати інноваційні рішення в критичних ситуаціях. ССП додатково виявляють великі загрози, приймають ефективні рішення та визначають стратегічний напрямок, що сприяє оптимізації виробничих процесів і ресурсів ФО, дозволяючи їм повністю реалізувати свій потенціал.

Теоретичні та методичні аспекти ССП відображені в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Особливої уваги заслуговують робота зарубіжних дослідників, таких як І. АНСОФФ, П. ДРУКЕР, Д. КЛІЛАНД, Г. МІНЦБЕРГ, М. ПОРТЕР, А. ТОМПСОН, А. ЧЕНДЛЕР, а також українських науковців, зокрема Б. АНДРУШКІВА, О. ГАЛУЩАК, О. КУЗЬМІНА, О. МЕЛЬНИК, А. МІЩЕНКА, С. ОБОРСЬКОЇ, Г. ТАРАСЮК, З. ШЕРШНЬОВОЇ та інших. Питанням підбору та використання інструментарію ССП присвячені дослідження В. ЗІНЧЕНКА, М. КИЗИМА, І. ОТЕНКА, А. ПИЛИПЕНКА. Однак досі залишається невирішеним питанням виявлення суттєвих проблем ССП у фармацевтичних організаціях оптового сегменту ринку України, що, у сукупності з сучасними умовами нестабільного економічного розвитку та політичними кризами, може призвести до їх банкрутства.

Мета дослідження. Мета роботи полягає у розкритті теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження ССП в діяльність ФО.

Завдання дослідження: вивчити сутність стратегічного планування (СП) у системі стратегічного управління (СУ) організацією; охарактеризувати принципи та етапи СП у організації; узагальнити основні

інструменти стратегічного аналізу (СА) у діяльності організації; надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»; діагностувати існуючий стан СП у діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»; розробити основні заходи впровадження ССП в діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»; провести розрахунок ефективності запропонованих заходів у ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».

Об'єктом дослідження є процес впровадження ССП у діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад для впровадження ССП у діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».

Методи дослідження. У виконанні процесу кваліфікаційної роботи були використані різноманітні методи дослідження, такі як порівняння, узагальнення, системний аналіз, а також системний і структурно-функціональний підходи, експертна оцінка та ін. Для збору аналітичної інформації були використані дані статистичної та бухгалтерської звітності ФО, а також матеріали фахівців, які були опубліковані в наукових виданнях та електронних ресурсах.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України з питань здійснення господарської діяльності ФО. Окрім цього було використано статистичну, фінансову та оперативну звітність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».

Елементи наукової новизни отриманих результатів роботи полягають в удосконаленні управління ФО на засадах ССП.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані розробки можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ».

Апробація результатів досліджень і публікації. Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у збірниках:

- II студентської науково-практичної конференції «Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку в умовах геополітичних трансформацій», яка відбулася у м. Київ 4 квітня 2024 р. на базі Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського;

- IX Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи», яка відбулася у м. Харків 25 квітня 2024 р. на базі Національного фармацевтичного університету.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана 60 сторінках та включає 20 таблиць, 10 рисунків, 55 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність стратегічного планування у системі стратегічного управління організацією

У зв'язку з сучасним станом економіки та наслідками світової фінансової кризи, постає питання необхідності радикальних змін у системі управління, включаючи планування діяльності ФО. Управління виступає як ключовий фактор у функціонуванні та розвитку будь-якої ФО, забезпечуючи не лише її стабільну працездатність та збереження, але й поступовий прогрес.

Проблеми СП у розвитку ФО стають все більш актуальними в теоретичних дослідженнях та практичній діяльності видатних спеціалістів, оскільки багато ФО стикаються із складністю та невизначеністю у своїй діяльності. Це підкреслює можливість впровадження у практику інструментів СП та активізації застосування стратегічних принципів.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища потрібно використовувати більш потужні інструменти, які не тільки переведуть ФО на новий, більш ефективний рівень управління, але й залишать основні цілі, що стоять перед ними. Одним із таких інструментів є СП, яке дозволяє ФО вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

СП є досить новим напрямком в управлінських організаціях. Його передумовою було довгострокове планування, який бізнес почне використовуватися в 50-х рр. Відомості довгострокового планування вже були значним кроком вперед, дозволили організаціям розширити горизонт свого майбутнього та пов'язати поточну діяльність з більш широкими завданнями. У другій половині 60-х років СП прийшло на зміну довгостроковому плануванню. У порівнянні з довгостроковим плануванням, СП розширює простір діяльності

організації, включаючи аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на неї [1].

Перехід від СП до СУ розпочався в 1973 р., коли в США відбулася перша міжнародна конференція зі СУ. СП виявляється досить формальним і в значній мірі залежить від факторів, як позиція організації на ринку, темпи її розвитку, використовувані технології та асортимент продукції, а також вплив на конкурентів та стан економіки. такі обмеження фактично обмежують можливість організації виходити за межі вже встановлених рамок. Протести, в реальних умовах державних ситуацій, які виражають у бізнесі, вимагають нестандартних рішень, а не просто втілення передбачуваних стратегій. Отже, успішні стратегії залежать від успішного стратегічного мислення менеджерів, а не тільки від СП [2].

Отже, СП слід розглядати не як заміну стратегічного мислення та бачення, а як один з елементів системи СУ. Воно є лише складовою частиною процесу формування стратегії і не може замінити важливого аспекту СУ, який базується на глибокому розумінні мети та напрямків розвитку організації [3].

Для того щоб розглянути сутність ССП у системі СУ, необхідно визначити сутність понять «СУ» та «СП». Визначення поняття «СП» різними авторами наведено у табл. 1.1.

На основі аналізу табл. 1.1 можна зробити висновок, що система управління характеризується як процес формулювання цілей і завдань [16], процес ухвалення рішень і впровадження дій [17], а також як самостійний процес [15, 18]. Хоча існують певні відмінності у визначеннях, більшість авторів розглядає систему управління як процес розробки та реалізації стратегій організацій. Узагальнюючи це, можна сказати, що СУ - це послідовність дій від розробки до впровадження стратегії. Цей процес охоплює постановку цілей, формулювання стратегій, визначення необхідних ресурсів та взаємодію з зовнішнім середовищем для досягнення поставлених завдань.

Практика в галузі бізнесу свідчить про те, що успішну стратегію неможливо просто скопіювати, і не існує єдиної стратегії, яка підходить для всіх

Таблиця 1.1

Визначення поняття «СП» за різними джерелами

Автор, джерело	Визначення
Р.Л. АКОФФ	СП – це довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати.
М.М. АЛЕКСЄЄВА	СП – це процес визначення загальних напрямів діяльності організації.
І.М. БОИЧИК	СП – це особливий вид планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних рішень у формі прогнозів, проєктів, програм і планів.
О.І. КОВТУН	СП – це форма вироблення і представлення економічної стратегії організації, тобто форма визначення економічних можливостей і проблем організації у досягненні певних довгострокових цілей на підставі певної стратегії поведінки і розвитку.
М.Д. ЛЕСЕЧКО, Р.М. РУДНИЦЬКА	СП – це сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.
М. МЕСКОН	СП – це набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.
А.Г. ПОРШНЄВ	СП – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.
С.Ф. ПОКРОПИВНИЙ	СП – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових цілей та напрямів діяльності організації.
К. РИДИНГ	СП – це планування, яке полягає у визначенні вектору розвитку організації, який підтримує як її керівництво, так і співробітники.
М.Г. САЄНКО	СП – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей організації та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) організації і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.
І.В. СМОЛІН	СП – це система стратегій організації, яка поєднує корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та територіальні стратегії.
Е.А. УТКІН	СП – це особливий вид наукової та практичної діяльності, що полягає у розробці стратегічних рішень, які передбачають висунення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до змін зовнішніх умов.
З.Є. ШЕРШНЬОВА, С.В. ОБОРСЬКА	СП – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на підставі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Джерело: розроблено автором на підставі [1; 4-15]

організацій. Тому для успішного СУ важливо, щоб керівники проявляли стратегічне мислення й вміли розробляти та втілювати стратегію [18].

У СУ особливе значення має творчий підхід, оскільки воно характеризується відсутністю стандартних процедур та значним використанням елементів мистецтва. Теорія СУ формується на основі аналізу практичного досвіду успішного вирішення стратегічних завдань управління організаціями, що сприяє виокремленню ключових управлінських підходів та принципів, які сприяють досягненню успішних результатів [19].

Як вже було зазначено, СП є основою СУ. У табл. 1.2 подано визначення СП згідно з поглядами різних авторів. На основі аналізу цієї таблиці можна зробити висновок, що СП характеризується як комплексний процес, особлива форма планування, спосіб визначення та представлення економічної стратегії, сукупність дій і рішень, процес, система стратегій, а також вид діяльності. Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що, хоча є деякі відмінності в підходах, більшість авторів розглядає СП як процес розробки стратегії організації.

Підводячи підсумок щодо цих визначень, можна сказати, що жодне з них не відображає повністю сутність СП. Деякі визначення надають дуже обмежений та неповний опис СП, зосереджуючись лише на напрямках діяльності організації, не розглядаючи методику досягнення цих цілей. Інші визначення не враховують потребу у коригуванні дій та рішень при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.

СП включає в себе створення стратегії. Ця стратегія є напрямком розвитку організації, вираженим у комплексному плані, який спрямований на досягнення місії та цілої організації [22].

Після аналізу визначень багатьох науковців, які досліджували СП [1, 4-15], варто відзначити кілька характеристик цього процесу. Він охоплює різноманітні форми планування, такі як довгострокове, середньострокове, короткострокове, поточне, а також маркетингове і функціональне планування. СП є складним процесом, що включає послідовні та паралельні етапи і потребує багатьох рішень, зокрема щодо розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища та прогнозування довгострокових перспектив. Воно становить основу для будь-якого іншого виду планування і встановлює перспективний курс розвитку

Таблиця 1.2

Визначення поняття «СУ» за різними джерелами

Автор, джерело	Визначення
I. АНСОФФ	СУ — це постановка цілей і завдань організації та з підтриманням низки взаємовідносин між організацією та оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
О. ВІХАНСЬКИЙ	СУ — це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.
М. ВОЛОДЬКІНА	СУ — це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку і реалізацію стратегії організації з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.
РИЧАРД Л. ДАФТ	СУ — це набір рішень і дій з формулювання та впровадження стратегії, призначеної забезпечити організації найкраще конкурентне становище у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей.
М. МАРКОВА, С. КУЗНЕЦОВА	СУ — це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центальною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу організації з можливостями та погрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє.
М. МАРТИНЕНКО	СУ — це сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегії діяльності та виконання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.
А. ПОРШНЄВ, З. РУМЯНЦЕВА, Н. САЛОМАТІН	СУ — це процес, який визначає послідовність дій організації з розробки і реалізації стратегії.
З. ШЕРШНЬОВА, С. ОБОРСЬКА	СУ — це багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Джерело: розроблено автором на підставі [4; 9; 15-16; 20-22]

організації, визначає основні напрямки діяльності, а також систему маркетингової, проектної, виробничої та фінансової стратегій. Для кожного відділу організації встановлюються цілі, які узгоджені з загальною стратегією розвитку, а також визначаються показники діяльності для подальшого контролю та встановлюється завдання і політика. Також враховується можливість альтернативних дій на довгострокову перспективу.

Зазвичай СП орієнтоване на тривалий період, хоча багато ФО базують свою стратегію на середньостроковому плануванні. Проте важливо розуміти, що стратегічне та довгострокове планування - це не те саме. Стратегія не обмежена конкретним проміжком часу; вона охоплює всю сукупність глобальних ідей розвитку організації. Отже, стратегія визначається не тільки часом, але й напрямом руху організації [23].

Для розвитку ФО потрібні як довгострокові, так і середньострокові плани. Розробка планів на п'ять або більше років вперед допомагає визначити поточні заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

Основна різниця між довгостроковим та СП полягає у підході до майбутнього. Довгострокове планування базується на припущенні, що майбутній розвиток можна прогнозувати на підставі історичних тенденцій зростання. Керівники ФО часто вважають, що в майбутньому результати будуть кращими, ніж у минулому, і це відображається у їхніх планах.

У СП відсутнє припущення, що майбутнє завжди буде кращим за минуле, і воно не обмежується лише використанням статистичних методів. Тому СП акцентується на унікальному аналізі перспектив організації. Це означає вивчення тенденцій, загроз, можливостей, а також окремих непередбачуваних ситуацій, які можуть вплинути на вже сформовані тенденції [23].

Для підвищення ефективності системи управління, важливо створити нові підходи до процесу планування, який є однією з ключових функцій СУ. Успішне СП має потенціал стати основою для всіх управлінських рішень, функцій ФО, мотивації і контролю, спрямованих на формування стратегічних планів.

Враховуючи узагальнення наведених трактувань у табл. 1.2 та аналізуючи суть СП, ФО. СП - це процес визначення ключових цілей та напрямків розвитку ФО, з урахуванням наявних ресурсів та можливостей для привертання необхідних, з метою досягнення зазначеної мети.

Ефективне СП нерозривно пов'язане з ефективністю управління ФО. Проте для розробки перспективних стратегій розвитку необхідно включити у процес всі рівні управління, включаючи найнижчі. Це пояснюється тим, що основною

метою СП є швидке та своєчасне адаптування до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах ФО. Розробка стратегічних планів розвитку ФО, які є ключовими у складі національної економічної системи, повинна враховувати інтереси держави.

Отже, основна мета СП полягає у визначенні ключових цілей ФО, стратегічних напрямків і шляхів розвитку нових продуктів, а також у формуванні ефективної стратегії для досягнення цих цілей. СП розглядається як система кроків для оцінки майбутніх наслідків поточних рішень, ефективний метод прийняття та втілення цих рішень, а також створення організаційних структур для виконання поставлених завдань. [24-25].

1.2 Принципи та етапи стратегічного планування у організації

На сучасному етапі економічного розвитку України помітний низький рівень ефективності діяльності ФО, що підкреслює необхідність аналізу факторів зовнішнього середовища, які впливають на їхню продуктивність. Прогнозування відображає пропозиції щодо майбутнього розвитку, враховуючи ці впливові фактори.

Як вже було зазначено раніше, для підвищення активності вітчизняних ФО важливим є впровадження СП, яке охоплює функціонування та прогнозування розвитку (Додаток А).

Прогнози, стратегічні та індикативні плани, а також програми й проєкти реалізуються лише за умови їхнього формування на державному рівні.. До того ж підприємницькі проєкти слугують фундаментом для забезпечення безперервного соціально-економічного та науково-технологічного розвитку [26].

Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників, а також їх моніторинг можуть стати основою СП та прогнозування функціонування ФО. Для побудови ефективного зворотного зв'язку слід враховувати такі принципи: системність, якість, добровільність та конфіденційність.

СП є невід'ємною частиною функціонування ФО, і однією з функцій СУ, що спирається на принципи: реалістичності динамічності, альтернативності, безперервності, доцільності, економічної, науковості, комплексності та системності.

Процес здійснення СП передбачає реалізацію таких етапів:

1. Визначення основної мети, заради якої функціонує ФО та здійснюється її діяльність.
2. Оцінка зовнішнього середовища діяльності суб'єкта фармацевтичного ринку (СФР) та факторів, що впливають на економічні результати.
3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка його впливу на функціонування ФО.
4. Порівняння фактичних результатів діяльності з досягненнями провідних ФО в регіоні та визначення конкурентної позиції на фармацевтичному ринку.
5. Оцінка внутрішнього потенціалу ФО, включаючи ресурси, систему управління тощо.
6. Визначення місії ФО та формування довгострокових цілей.
7. Моделювання сценаріїв розвитку ФО з урахуванням ймовірності настання різних подій.
8. Оцінка стратегічних альтернатив, таких як зміни маркетингової позиції та каналів реалізації, розширення фармацевтичного виробництва, використання якісних ресурсів.
9. Вибір і формулювання стратегії ФО.
10. Розробка СП і програми, що включають систему тактичних і оперативних дій, а також детальну програму заходів і графік робіт тощо.

Основним етапом СП діяльності ФО є аналіз оточення, що включає моніторинг середовища СФР для визначення поточних і майбутніх можливостей та загроз, які можуть вплинути на здатність досягати поставлених цілей. ФО, які систематично та всебічно досліджують своє оточення, краще підготовлені до подолання викликів, менш схильні до стресів і криз, що дозволяє забезпечити творчий та інноваційний підхід до управління [27].

Стратегія визначає курс розвитку, який обирає ФО для свого фармацевтичного бізнесу та є фундаментом для ухвалення рішень. Вона формується з урахуванням оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх загроз і можливостей, що визначають можливі напрямки для досягнення мети [28].

На рис. 1.1 зазначені ключові аспекти СП являють собою основні функції управління, що виступають як засіб для прийняття ефективних управлінських рішень.

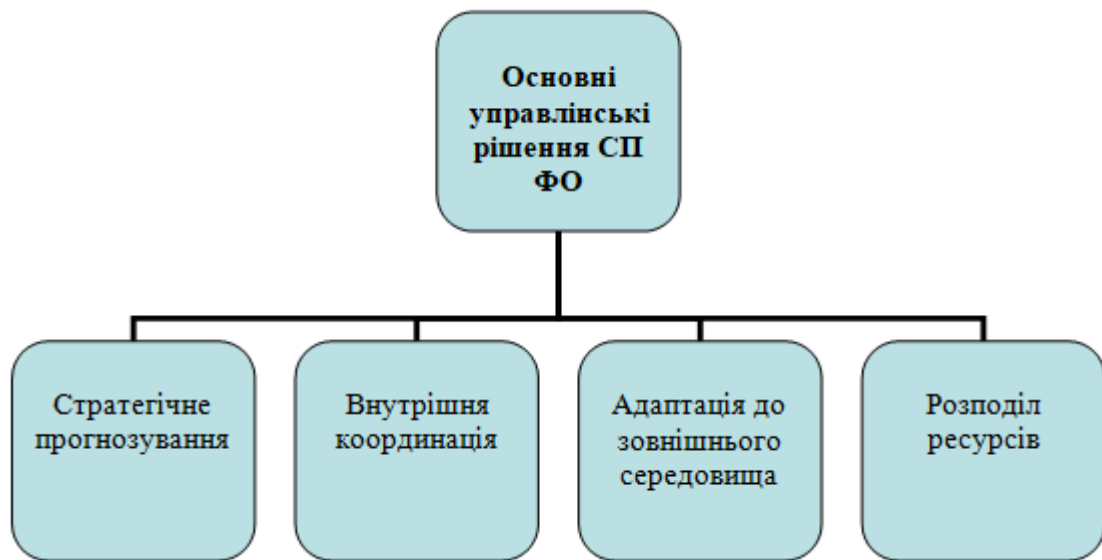


Рис. 1.1 Основні управлінські функції СП

Джерело: розроблено автором на підставі [28]

Під час проведення процесу СП розрізняють декілька основних напрямків управлінської діяльності: стратегічне прогнозування; внутрішня координація; адаптація до зовнішнього середовища; розподіл ресурсів та ін.

Стратегія - це великий і комплексний план, спрямований на досягнення мети функціонування та виконання місії управлінського об'єкта. На рис. 1.2 представлені етапи СП в організації [29]. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити загальний висновок про роль СП в управлінні ФО:

1. Відбуваючись на підставі філософії місії ФО, СП є стійким процесом, що включає у себе узгодження цілей організації та визначення правильних завдань для досягнення цих цілей.



Рис. 1.2 Основні етапи процесу СП

Джерело: розроблено автором на підставі [29]

2. СП розробляється, враховуючи загальні цілі ФО, без впливу особистих мотивів керівництва.

3. СП є фундаментом для втілення управлінських рішень керівництва ФО.

4. Ключові етапи планування діяльності ФО, директиви щодо прийняття ключових рішень та визначення цілей є основою СП.

5. Доведено тісний взаємозв'язок між СП і ефективністю діяльності ФО.

6. Ключовою метою ФО має стати виконання місії, яка полягає у досягненні сенсу існування самої ФО на фармацевтичному ринку.

7. Необхідно визначити стратегію, враховуючи результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін ФО, а також критичну оцінку альтернативних варіантів і можливих застосувань стратегії у майбутньому тощо.

1.3 Аналіз інструментів стратегічного аналізу у діяльності організації

У сучасних непередбачуваних та змінних умовах на фармацевтичному ринку ефективне функціонування ФО неможливе без використання СА. Така ситуація виникає внаслідок надзвичайної динаміки зовнішнього середовища та зростання його впливу на ФО, що ставить перед ними вимогу до підвищення готовності та адаптивності до змін, що відбуваються навколо них. Для розв'язання цих завдань використовується ССП, яке базується на СА. СА охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення ФО, а також оцінку можливостей для її майбутнього розвитку. Висновки СА визначають основу для визначення стратегії ФО.

Однак у ФО здійснення СА часто ускладнюється різними проблемами. Наприклад, у більшості ФО відсутні спеціалізовані відділи, які б могли проводити СА. Крім того, часто відсутня належна методологічна база для СА, а також не завжди є достатньо інформації.

Автори відрізняються у своєму розумінні СА, більшість з них вважають, що цей процес нерозривно пов'язаний з процесом СП, і вважають, що він виникає з результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Інші дослідники розглядають процес СП разом із СА як процес розробки необхідних процедур і операцій для досягнення майбутніх цілей [30]. Отже, нами розглядається СА аналіз як систематичний і значущий метод, що забезпечує інформаційну та аналітичну підтримку процесів СП та оцінки потенціалу організації [31].

Дослідження теоретичних і практичних висловлювань вчених дало нам можливість ідентифікувати та систематизувати різновиди СА відповідно до їх об'єктів та цілей проведення (табл. 1.3).

Основу методології СА складають загальновизнані наукові підходи, які були взяті на озброєння з різних галузей науки. Нами було систематизовано ці підходи та методи СА на підставі досліджень учених і класифіковано їх залежно від конкретного контексту СА (табл. 1.4).

Таблиця 1.3

Основні види СА в організації

Вид СА	Предмет аналізу	Мета проведення
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, природне середовище, технологія, політика, законодавство, соціально-культурне середовище та ін.	Відслідковування і аналіз тенденцій/подій, непередбачуваних ФО, які можуть вплинути на потенційну ефективність її стратегії; розробка можливих реакцій на зміну чинників макросередовища
Аналіз близького зовнішнього середовища	Покупці, акціонери, кредитори, урядові органи, громадськість, профспілки та ін.	Аналіз інтересів зацікавлених груп, їх вплив на діяльність ФО; ранжування інтересів зацікавлених осіб
Стратегічний управлінський	Окремі напрями діяльності; функціональні підсистеми; основні структурні підрозділи; всі бізнес-процеси	Оцінка ефективності поточної діяльності з точки зору забезпечення майбутнього довгострокового прибутку; визначення сильних і слабких сторін ФО; визначення конкурентних переваг; аналіз розвитку виробничого потенціалу
Портфельний	Стратегічний портфель ФО, стратегічні зони господарювання ФО	Узгодження стратегій господарських підрозділів ФО; забезпечення рівноваги між господарськими підрозділами з швидкою віддачою і напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; вибір конкурентних позицій в СЗГ; перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, від якої слід відмовитися; визначення потреб нових СЗГ;
Галузевий	Рушійні сили галузі, конкуренти, галузь	Оцінка і аналіз привабливості фармацевтичної галузі; визначення факторів успіху галузі; визначення рушійних сил галузі; оцінка конкурентних сил фармацевтичної галузі; обґрунтування рішення про вибір базового фармацевтичного ринку
Конкурентний	Конкуренти	Аналіз і оцінка конкурентної позиції ФО; оцінка конкурентних сил фармацевтичної галузі; прогнозування дій конкурентів і оцінка їх впливу на діяльність ФО; визначення конкурентних переваг; аналіз стратегічної позиції ФО
Стратегічний маркетинговий аналіз	Споживачі, товари ФО, цінова політика, сервісне обслуговування продукції, комунікації фірми, попит, маркетинг і ін.	Виділення, дослідження, визначення структури і можливостей розвитку ринків і ринкових сегментів; оцінка і прогноз майбутнього стану продукції ФО; вивчення поведінки споживачів, аналіз попиту; аналіз цінової політики; аналіз процесу просування продукції; аналіз сервісного обслуговування продукції; аналіз системи формування попиту і стимулювання збуту; аналіз реклами
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Цілі, стратегії, стратегічна проблема (задача)	Виявлення стратегічних проблем; аналіз стратегічних проблем; оцінка наслідків вирішення стратегічних проблем

Джерело: розроблено автором на підставі [33–35]

Таблиця 1.4

Підходи та методи СА в організації

Вид	Методи, підходи, моделі СА
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5x5» М. Х. МЕСКОНА, матриця «Ймовірність посилення фактору – дія фактору на організацію» ДЖ. Х. ВІЛСОНА, аналіз впливу, прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця «Ймовірність посилення фактору – дія фактору на організацію» ДЖ.Х. ВІЛСОНА, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, експертні методи ін.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система MCKINCEY, підхід ОМАЕ, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. АНСОФФА, метод «PDS, модель MCKINCEY «7C», проект PIMS, графік прибутковості «МАЙСІГМИ», АВС-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці MCKINCEY, АНСОФФА, АРТУРА ДЕ ЛІТТЛА, ШЕЛЛ, модель СТЕЙНЕРА, матриця ТОМПСОНА і СТРИКЛАНДА, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням ЕОМ і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем» і «дерева цілей», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач та ін.

Джерело: сформовано автором на підставі [33–35]

Методи аналізу зовнішнього середовища ФО мають велике значення для управління, оскільки дозволяють визначити важливість кожного зовнішнього фактору та оцінити, наскільки стратегія є чутливою до цих впливів. Наступні характеристики зовнішнього середовища впливають на вибір методу СА: складність; рухливість; невизначеність; звичність подій та ін. [36].

Порівняльна оцінка методів СА показує, що майже всім з них притаманні наступні переваги: визначення конкурентної переваги, врахування обслуговуючих факторів фармацевтичного виробництва та наявність певної послідовності дослідження. Можна виділити деякі недоліки, що характерні майже для всіх методів СА потенціалу ФО: недоступність даних щодо витрат та інших показників конкурентів; статичний характер моделей тощо [37-38].

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано, що СП є критичним елементом СУ, який є ключовим інструментом для досягнення мети ФО. Хоча СП і система управління мають спільні моменти, вони також різняться за цілями та методами реалізації.

Визначено, що створення всебічної програми розвитку ФО, аналіз конкурентних переваг, взаємодія з усіма потенційними клієнтами, впровадження заходів з протидії потенційним загрозам та ризикам – це стратегічні дії, що забезпечують стійкі конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Ці заходи дозволяють здійснити значний інноваційний прорив у розвитку ФО, створити сучасний і конкурентоздатний бізнес у фармацевтичній галузі, де ССП відіграє ключову роль.

Доведено, що аналіз методів та моделей проведення СА вказує на те, що кожен з них має свої переваги та недоліки, а також обмеження та сфери застосування. Під час СА, аналітики повинні усвідомлювати як переваги, так і недоліки кожного аналітичного інструменту СА. При обґрунтуванні стратегічних рішень аналітики мають використовувати формалізовані та неформалізовані методи СА, а також експертні оцінки.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Організаційно-правова форма ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»: Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: Недержавна власність. ЄДРПОУ: 41526690. Місце знаходження: Україна, 03039, місто Київ, вулиця Голосіївська, будинок 13, корпус 4 [39].

Види діяльності: 46.45 - Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами; 46.46 - Оптова торгівля фармацевтичними товарами (основний); 85.59 - Інші види освіти; 46.69 - Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля; 47.74 - Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.75 - Роздрібна торгівля косметичними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.99 - Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами та ін.

ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» - це українська ФО, що займається оптовою продажею лікувально-косметичних засобів (ЛКЗ) у косметологічні і дерматологічні клініки по Україні. Ця організація має довгу історію, надійну репутацію, сприятливу атмосферу, виокремлений корпоративний стиль та постійні принципи взаємодії з клієнтами.

Використовуючи світовий досвід та удосконалені стандарти дистрибуції, за останні декілька років роботи ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» досягла та тримає перші позиції на вітчизняному оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед постачальників професійної (лікувальної) косметики.

ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» є офіційним представником таких широко відомих брендів у сфері професійної (лікувальної) косметики як: ZO SKIN HEALTH, MARINI SCIN RESEARCH та ін.

Ключовим принципом стратегії відносин з клієнтами є прагнення до максимізації якості логістичного обслуговування та розвитку довгострокових партнерських зв'язків з клієнтами.

Організаційна структура ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» є лінійно-функціональною. Це дозволяє ФО бути орієнтованою на клієнта, забезпечувати послуги з постійною якістю, стабільно задовольняти попит і вимоги клієнтів.

ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» має своїх конкурентів на оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед лікувально-косметичних засобів (ЛКЗ), які також пропонують клієнтам аналогічну продукцію. На оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед ЛКЗ є багато інших ФО, які конкурують з ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ». Ці ФО можуть продавати аналогічні ЛКЗ за нижчою ціною. Також ці ФО можуть запропонувати більш широкий асортимент ЛКЗ, більш вигідні умови доставки та логістичного обслуговування, що зможе залучити клієнтів.

Конкурентне оточення є складним для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ», тому ФО завжди має бути уважною до конкурентів і постійно шукати шляхи для вдосконалення своєї продукції. З цією метою вона може аналізувати оптовий сегмент фармацевтичного ринку та діяльність конкурентів, удосконалювати технології та знання, пропонувати конкурентоспроможні ціни та умови своїм клієнтам. Також важливо враховувати, що конкуренція може бути не лише загрозою, але й стимулом для розвитку оптового фармацевтичного бізнесу. Вона може спонукати ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» до покращення продукції та послуг, підвищення якості логістичного обслуговування та розширення асортименту. Таким чином, конкурентне оточення є складним та динамічним, але ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» може використовувати конкретні стратегії для збереження своєї конкурентної позиції (КП) на оптовому фармацевтичному ринку серед ЛКЗ.

Як показали проведені наукові дослідження, на конкурентоспроможність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» впливає макро - та

мікросередовище її функціонування. Тому доцільним є оцінити конкурентоспроможність ФО на оптовому сегменті фармацевтичного ринку.

На першому етапі проведемо аналіз стратегічної позиції деяких асортиментних груп ЛКЗ, що реалізує ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ», використовуючи для цього матрицю «ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК – MCKINSEY». Вихідні дані для побудови даної матриці для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2023 р. наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Вихідні дані для побудови матриці MCKINSEY для
ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2023 р.**

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	Асортиментна група ЛКЗ, тис. грн.			Привабливість фармацевтичного ринку		
	Для волосся	Для обличчя	Для ніг, рук та нігтів	показник	вага	бали
431388,7	175890,5	136125,8	119372,4	Цінова еластичність	0,2	5
				Прибутковість	0,1	6
				Місткість	0,6	6
				Купівельна спроможність	0,3	4

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

За результатами даних табл. 2.1 визначимо привабливість оптового сегменту фармацевтичного ринку: $0,2 \times 5 + 0,1 \times 6 + 0,6 \times 6 + 0,3 \times 4 = 6,4$. Отже, привабливість ринку є вище середнього.

На наступному етапі проаналізуємо КП досліджуваної ФО і її основних конкурентів (табл. 2.2). Результати оцінки КП асортиментних груп ЛКЗ ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» відобразимо на рис. 2.1. Таким чином, згідно з отриманими результатами, ЛКЗ для догляду за волоссям володіють першою КП в асортименті, тому необхідно збільшити їх обсяги продаж та розширити асортимент. ЛКЗ для догляду за обличчям займає друге місце, а ЛКЗ для догляду за руками, ногами та нігтями - третє.

Таблиця 2.2

**Оцінка конкурентних позицій асортиментних груп
ЛКЗ ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»**

Конкурентна пропозиція	Вага	Асортиментна група ЛКЗ, тис. грн.		
		Для волосся	Для обличчя	Для ніг, рук та нігтів
Реклама	0,3	8	6	4
Фінанси	0,2	8	5	5
Персонал	0,3	9	5	4
Менеджмент	0,2	5	6	6
Показник конкурентної позиції		7,7	5,5	4,6

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

Привабливість фармацевтичного ринку	Висока 1,00		32% ЛКЗ для обличчя	41% ЛКЗ для волосся
	Середня 0,67			
	Низька 0,33		28% ЛКЗ для ніг, рук та нігтів	
	0	Низька 0,33	Середня 0,67	Висока 1,00
		Конкурентоспроможність асортиментної групи ЛКЗ		

Рис. 2.1 Матриця «ДЖЕНЕРАЛ-ЕЛЕКТРИК – MCKINSEY» для ТОВ
«ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

На третьому етапі нашого дослідження проведемо аналіз конкурентів для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ». Оскільки ЛКЗ для догляду за волоссям є товаром з великим обсягом споживання, а оптовий сегмент фармацевтичного ринку відомий своєю значною місткістю, ФО може мати значну кількість конкурентів. Маючи дані про ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» і її двох основних конкурентах ТОВ «БОМЕД» (конкурент №1) і ТОВ «ХУСТФАРМ» (конкурент

№2), розташуємо їх КП на матриці формування конкурентної карти оптового сегменту фармацевтичного ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Матриця формування конкурентної карти оптового сегменту
фармацевтичного ринку серед ЛКЗ**

Ринкова доля Темпи зростання		Лідери ринку	ФО із сильною КП	ФО зі слабкою КП	КП - аутсайдер
		1	2	3	4
ФО з КП, що швидко поліпшується	1	2	6	10	14
ФО з КП, що поліпшується	2	1	5 (ТОВ «БОМЕД»)	9 (ТОВ «ХУСТФАРМ»)	15
ФО з КП, що погіршується	3	4	8	12	16
ФО з КП, що швидко погіршується	4	3	7	11	17

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» володіє сильними КП, і найбільш значущим конкурентом є ТОВ «БОМЕД» (Конкурент № 1), який також займає КП 5 у матриці формування оптового сегменту фармацевтичного ринку. У виборі конкурентної стратегії ФО переважно слід орієнтуватися на цього конкурента, який вважається найбільш сильним. Конкурент № 2, ТОВ «ХУСТФАРМ», розташовується у середньому сегменті, що свідчить про його меншу конкурентоспроможність, проте відзначається потенціалом, який може підвищитися. В порівнянні з Конкурентом № 2, ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» має виразну конкурентну перевагу в ціновій політиці при високому рівні якості ЛКЗ для догляду за волоссям.

Аналіз ринкового середовища - важливий етап розвитку будь-якої ФО, в тому числі і ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ». Для аналізу можна використовувати кілька підходів, таких як SWOT-аналіз, портфельний аналіз, PESTE-аналіз тощо. При діагностиці середовища ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» керівництво ФО використовує такий метод СА, як SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це зручний інструмент для швидкої оцінки стратегічного стану ФО. Він вказує на те, що ефективна стратегія повинна

оптимально використовувати внутрішні можливості ФО, враховуючи зовнішні умови (рис. 2.2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий досвід у реалізації ЛКЗ на оптовому сегменті фармацевтичного ринку. 2. Висока якість ЛКЗ. 3. Широкий асортимент ЛКЗ. 4. Відмінна репутація на оптовому сегменті фармацевтичного ринку. 5. Стабільний потік замовлень від постійних клієнтів. 6. Вдале географічне розташування ФО.	1. Обмежена рекламна компанія ФО. 2. Невелика кількість працівників у ФО. 3. Обмежені можливості по використанню цифрових технологій. 4. Високі ціни на ЛКЗ.
Можливості	Загрози
1. Розвиток нових інноваційних технологій на оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед ЛКЗ. 2. Розширення асортименту ЛКЗ. 3. Рекламна компанія ФО для залучення нових клієнтів. 4. Розвиток експортних можливостей ФО. 5. Запровадження програми залучення інвестицій для ФО.	1. Поява нових конкурентів на оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед ЛКЗ. 2. Зменшення попиту на ЛКЗ. 3. Зміна умов інвестування у фармацевтичну галузь. 4. Зміна законодавства та регулювання у фармацевтичній галузі. 5. Висока конкуренція на оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед ЛКЗ.

Рис. 1.2 SWOT-аналіз ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

Після проведення SWOT-аналізу можна відзначити, що ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» має значні сильні сторони та широкі можливості для подальшого розвитку. Отже, ринкове середовище досліджуваної ФО складається з різних факторів, що впливають на її діяльність і успішність на оптовому фармацевтичному ринку. ФО повинна проводити уважний аналіз цих факторів і швидко реагувати на зміни, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і утримати лідерські позиції на ринку.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Фінансовий стан зростає як ключовий показник виробничо-фінансової активності організації. Фінансовий стан відображає рівень наявності відповідних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності та вчасного виконання фінансових зобов'язань організації [40].

З метою виявлення тенденцій розвитку ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за даними Форми № 1 та Форми № 2 за 2021-2023 рр. [41]. Основні показники діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр. наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. (+;-) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	57173,8	300559,4	431388,7	374214,9	130829,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	37	40	49	12	9
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис грн	2011	3218	4415	2404	1197
Матеріальні витрати, тис грн	1523	1852	3698	2175	1846
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	2181,5	2240,3	3878,3	1696,8	1638
Амортизація, тис грн	555,6	1614,4	2598,9	2043,3	984,5
Оборотні активи, тис грн	36203,6	115430,6	108693,6	72490	-6737
Продуктивність праці, тис грн	1545,24	7513,9	8803,8	7258,56	1289,9
Матеріаловіддача, грн	37,5	162,3	116,6	79,1	-45,7
Фондовіддача, грн	26,2	134,2	111,2	85	-23
Фондоємність продукції, грн	0,04	0,007	0,008	-0,032	0,001

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Протягом розглянутого періоду у ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» відбулося збільшення вартості основних засобів, а також зростання амортизаційних відрахувань. Важливо відзначити, що протягом усього аналізованого періоду спостерігалось підвищення продуктивності праці. Також

матеріаловіддача протягом цього періоду демонструвала позитивну тенденцію. Це може бути обґрунтовано тим, що динаміка зростання чистого доходу відстає від динаміки зростання цін на матеріали.

Головною передумовою для успішного функціонування будь-якої організації є її фінансова стійкість. Фінансова стійкість організації визначається її здатністю ефективно впоратися з фінансовими зобов'язаннями як у стабільних економічних умовах, так і в умовах випадкових коливань на ринку [42]. На підставі даних фінансової звітності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр. було проведено аналіз фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. (+;-) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,87	0,84	0,81	-0,06	-0,03
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,26	0,06	0,17	0,09	0,2
Коефіцієнт фінансування	5,2	19,41	3,15	-2,05	-16,26
Коефіцієнт фінансового ризику	0,17	0,04	0,29	0,12	0,25

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Згідно з даними табл. 2.5 можна побачити, що більшість показників фінансової стійкості ФО фактично перевищують нормативні значення. Це характеризує ФО як фінансово стійку.

Показники стану оборотних активів та основного капіталу ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» наведені в табл. 2.6-2.7.

Показники ліквідності та платоспроможності відіграють важливу роль у характеристиці фінансового стану ФО. Ліквідність визначається здатністю ФО швидко реалізувати активи і отримати готівку для погашення своїх зобов'язань.

Таблиця 2.6

Показники стану оборотних активів
ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. (+;-) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,51	6,07	8,36	3,85	2,29
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	0,83	0,96	0,94	0,11	-0,02
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,93	1,25	1,04	0,11	-0,21
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,03	0,02	0,01	-0,02	-0,01

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Таблиця 2.7

Показники стану основного капіталу
ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. (+;-) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,86	0,76	0,95	0,09	0,19
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,15	0,13	0,11	-0,04	-0,02
Коефіцієнт накопичення амортизації	0,42	0,53	0,74	0,32	0,21
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,39	5,31	6,58	2,19	1,27

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Абсолютна ліквідність балансу вважається належною, якщо виконуються наступні умови: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$. Показники ліквідності ФО наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. (%) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Високоліквідні активи (A1)	64,2	139,6	75,56	117,69	54,12
Середньо ліквідні активи (A2)	1275,5	2459,6	369,3	28,95	15,01
Низько ліквідні активи (A3)	7523,2	8123,6	12393,4	164,73	152,56
Найбільш строкові зобов'язання (П1)	198,2	206,8	325,2	164,07	157,25
Короткострокові зобов'язання (П2)	398,6	258,3	498,6	117,69	54,12
Довгострокові зобов'язання (П3)	0,0	0,0	0,0	28,95	15,01

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Згідно з даними табл.2.8, показники ліквідності ФО за 2023 р. мають наступне співвідношення: $A1 < П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$. Це свідчить про те, що ФО може стикатися з проблемами ліквідності у майбутньому, оскільки збільшення величини найбільш строкових та короткострокових зобов'язань при одночасному зменшенні кількості ліквідних активів може створювати небезпеку недостатньої здатності ФО швидко погашати свої зобов'язання. Оцінка платоспроможності ФО наведена у табл. 2.9.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» вказує на її загальну фінансову стійкість на поточному етапі діяльності, незважаючи на спостережувану негативну тенденцію зменшення прибутку, яка впливає на загальний стан ФО. Варто відзначити, що основні засоби ФО показують високу зношеність і повільне оновлення, що ускладнює реалізацію виробничого потенціалу. Тому, розробка комплексу заходів щодо впровадження ССП може сприяти підвищенню рівня фінансової стійкості ФО.

Таблиця 2.9

**Оцінка платоспроможності
ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. (+;-) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,04	0,03	-0,02	-0,01
Проміжний коефіцієнт покриття	0,8	4,6	0,3	-0,5	-4,3
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	5,2	9,4	12,6	7,4	3,2
Коефіцієнт загальної платоспроможності	6,2	18,3	17,44	11,24	-0,86

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

2.3 Аналіз існуючого стану стратегічного планування діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

СП є необхідним елементом управління ФО, оскільки воно визначає основні шляхи для довгострокового розвитку та досягнення цілей організації. У ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» СП зазвичай охоплює період 3-5 років. Головні аспекти стратегії ФО пов'язані з розширенням ринків збуту і покращенням якості ЛКЗ. Також в стратегії ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» велика увага приділяється таким напрямкам, як: розширення номенклатури ЛКЗ; покращення якості ЛКЗ; інноваційні розробки та оптимізація виробничих процесів тощо. Стратегія ФО також акцентує увагу на розвитку передових цифрових інноваційних технологій та процесів, які спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності ЛКЗ..

Підводячи підсумок, можна сказати, що СП у ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» велика увага приділяється ретельній розробці і обґрунтуванню, з орієнтацією на подальший розвиток ФО та її успішну діяльність на оптовому фармацевтичному ринку.

Управління розвитком ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» організоване таким чином, щоб мати належну систему управлінської документації і методів контролю за виконанням стратегій розвитку ФО. Отже, можна сформулювати стратегію ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» щодо вирішення проблеми відповідно до потреб споживачів, що дозволяє не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й розвивати нові напрямки, охоплюючи широкий спектр ФО, включаючи постійних та потенційних клієнтів.

Визначимо основні напрямки стратегії розвитку ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ». Результати відобразимо на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Основні напрямки стратегії розвитку ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»
Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Далі визначимо пріоритетні цілі розвитку ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ». Результати визначення пріоритету цілей для ФО наведено у табл. 2.10. Наступним кроком буде систематизація отриманих даних у порядку спадання коефіцієнта важливості (табл. 2.11). На основі цих пропозицій можна сформувати план дій для розробки стратегії розвитку для ФО.

Таблиця 2.10

Визначення пріоритету цілей для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

№	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів для ФО	0,3	0,3
1.1	Розробка рекламної політики	0,6	0,18
1.2	Проведення рекламних акцій	0,4	0,12
2	Надання більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників ЛКЗ у ФО	0,2	0,2
2.1	Надання знижок замовникам ЛКЗ	0,6	0,12
2.2	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,4	0,08
3	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками ФО	0,3	0,3
3.1	Пошук нових постачальників	0,7	0,21
3.2	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,3	0,09
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	0,2
4.1	Створення системи стимулювання праці	0,5	0,1
4.2	Залучення нових кадрів	0,5	0,1

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Далі проведемо оцінку ключових критеріїв діяльності ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ». Результати оцінки наведемо в табл. 2.12. Отже за даними табл. 2.12, можна зробити наступні висновки. Результати зваженої оцінки фінансової сили ФО свідчать про наявність певних проблем на ФО, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектору рекомендованої стратегії (рис. 2.4). Початок вектору розташовується в точці початку координат, а кінець вектору - в точці, що відповідає стратегії А з вказаними координатами: $x = \text{ПГ} - \text{КП}$; $y = \text{ФС} - \text{СГ}$. Відповідно для ФО-об'єкта оцінки ці координати дорівнюють: $x = 7,1 - 4,2 = 2,9$; $y = 4,3 - 6,3 = -2,0$.

Таблиця 2.11

Ранжування пріоритету цілей для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Пріоритет	Найменування цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментарі
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів для ФО	0,3	Відносно інших цілей розгляд можливостей залучення нових клієнтів є однією з найбільш важливих. Без клієнтів не буде прибутку.
	Розробка рекламної політики	0,18	У досягненні мети дана під ціль є основою для залучення нових клієнтів
	Проведення рекламних акцій	0,12	Відносно мети не настільки важлива як перша, тому що є одним з можливих результатів розробки реалізації рекламних політики
2	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками ФО	0,3	Відносно інших цілей розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками ФО є однією з найбільш важливих. Завжди краще працювати з перевіреними ФО, щоб не відволікатися від основних цілей розвитку ФО.
	Пошук нових постачальників	0,21	Для розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками основним є пошук нових постачальників, а потім вже формується висновок з ними довгострокового договору на вигідних умовах.
	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,09	Другим кроком досягнення мети розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками є розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати.
3	Надання більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників ЛКЗ у ФО	0,2	Дана мета не є особливо можливою, але, тим не менше, її необхідно враховувати при досягненні більш пріоритетних цілей
	Надання знижок замовникам ЛКЗ	0,12	Надання знижок замовникам ЛКЗ – це завжди перший крок до більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників
	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,08	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи є більш тривалим і складним процесом, і не завжди підходить до тих чи інших партнерських відносин між замовниками та постачальниками
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	Від цього залежить якість роботи ФО, тому що необхідно звернути увагу на досягнення даної мети, хоча вона і не пріоритетна
	Створення системи стимулювання праці	0,1	Вигідніше створювати сприятливі умови для роботи вже існуючим співробітникам, вони знайомі зі специфікою роботи ФО
	Залучення нових кадрів	0,1	Залучення нових кадрів процес тривалий і вимагає більше витрат, ніж створення системи стимулювання праці для вже існуючих працівників

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Таблиця 2.12

**Визначення характеру поведінки для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» на
оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед ЛКЗ**

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила ФО (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			4,3
Конкурентоспроможність ФО (КП)			
Частка ФО на оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед ЛКЗ	4	0,2	0,8
Конкурентоспроможність продукції	5	0,2	1,0
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	2,4
Загальна оцінка критерію			4,2
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			7,1
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			6,3

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Отже, для підвищення конкурентоспроможності та удосконалення іміджу ФО рекомендується здійснити кілька кроків. Спочатку, зміни у функціональних та організаційних структурах відділів маркетингу, продаж і реклами допоможуть оптимізувати роботу та підвищити ефективність. Далі, важливо вдосконалити рекламну стратегію через запровадження нових проєктів та форматів реклами. Створення нової корпоративної стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі допоможе задовольнити потреби клієнтів та відкрити нові ринки збуту. Розширення асортименту продукції та впровадження нових видів ЛКЗ також сприятиме підвищенню довіри споживачів до ФО.

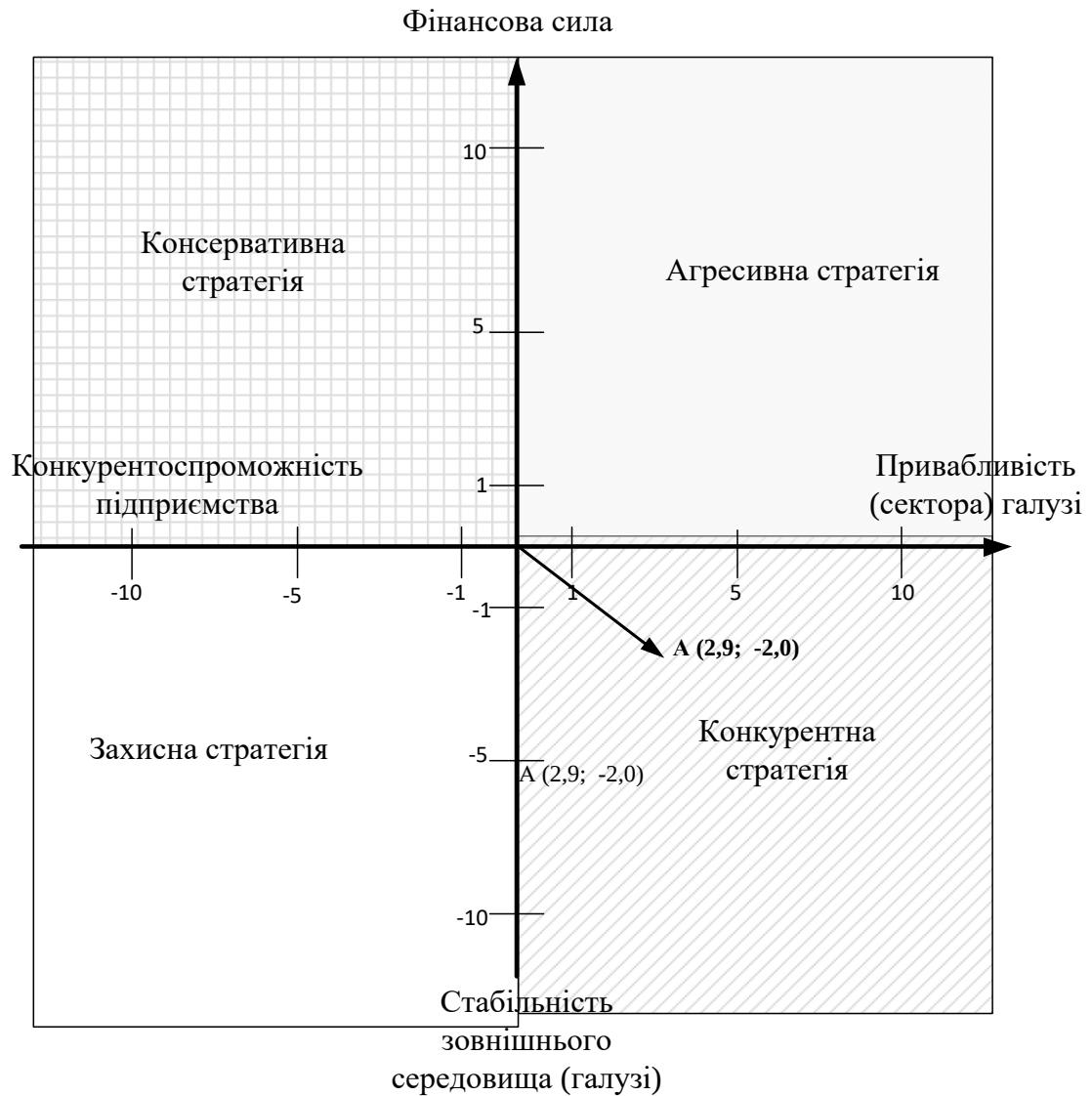


Рис. 2.4 Побудова вектору рекомендованої стратегії в системі координат SPACE для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

На рівні операційного управління ФО застосовується система бюджетування і планування, що сприяє ефективному використанню ресурсів та досягненню поставлених цілей. Для забезпечення ефективності використовується система моніторингу та оцінки, яка дозволяє вчасно виявляти проблеми й усувати їх. Також важливим є система звітності та інформаційного забезпечення, яка надає керівництву ФО необхідну інформацію про результати діяльності на всіх рівнях управління.

Отже, організаційне управління в ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» є досить розвиненим і ефективним, що дозволяє ФО успішно вирішувати стратегічні завдання та забезпечувати конкурентоспроможність на оптовому фармацевтичному ринку серед ЛКЗ. У ФО чітко визначена стратегія, спрямована на збільшення продаж ЛКЗ, розширення мережі та поліпшення логістичного обслуговування клієнтів. В цілому організаційна структура ФО добре організована й орієнтована на досягнення стратегічних цілей.

Висновки до розділу 2

Отримані результати дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» - це українська ФО, що займається оптовою продажем лікувально-косметичних засобів (ЛКЗ) у косметологічні і дерматологічні клініки по Україні. Це ФО з багаторічною історією, бездоганною репутацією, доброзичливою атмосферою, сформованим корпоративним етикетом і постійними принципами роботи з клієнтами. Використовуючи світовий досвід та удосконалені стандарти дистрибуції, за останні декілька років роботи ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» досягла та тримає перші позиції на вітчизняному оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед постачальників професійної (лікувальної) косметики.

2. Ринкове середовище ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» можна охарактеризувати як дуже конкурентне. ФО займається в сфері постачання ЛКЗ, де на оптовому сегменті фармацевтичного ринку є безліч інших ФО (ТОВ «БОМЕД», ТОВ «ХУСТФАРМ» та ін.), що пропонують аналогічну продукцію.

3. З метою виявлення тенденцій розвитку ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2021-2023 рр. На підставі вище зазначеного аналізу, було визначено наступні висновки. За аналізований період спостерігалось

зростання вартості основних засобів у ФО, що призвело до збільшення амортизаційних відрахувань. Матеріаловіддача також демонструвала позитивну тенденцію, оскільки динаміка зростання цін на матеріали відставала від зростання чистого доходу. У зв'язку з цим фондівіддача зростала, а фондоємність зменшувалася, що пояснюється зростанням вартості основних засобів у ФО.

4. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» свідчить про її загальну фінансову стійкість. Проте відзначається негативна тенденція зменшення прибутку, що може негативно позначитися на загальному стані ФО. Крім того, важливо відзначити, що основні засоби мають високу зношеність та оновлюються повільно, що ускладнює реалізацію виробничого потенціалу ФО.

5. Визначено, що СП є важливою частиною управління фармацевтичним бізнесом, так як визначає основні напрямки довгострокового розвитку і досягнення цілей ФО. Зазвичай у ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» СП здійснюється на період від 3 до 5 років. Основні цілі стратегії фокусуються на розширенні ринків збуту та покращенні якості продукції. Важливим аспектом є розширення ринків збуту шляхом підвищення якості ЛКЗ та їх введення на оптовий фармацевтичний ринок. ФО акцентує увагу на забезпеченні якості продукції та дотриманні всіх вимог безпеки. Інший важливий напрямок стратегії — вдосконалення виробничих процесів, включаючи впровадження передових технологій для зменшення витрат. Таким чином, ФО ставить за мету ефективне використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

3.1 Впровадження системи стратегічного планування в діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Як вже зазначалось, СП є важливим інструментом для забезпечення ефективного розвитку ФО в сучасних умовах господарювання. Це базується на стратегічному підході до вирішення ключових завдань подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ФО на оптовому фармацевтичному ринку.

Використання СП дозволяє організації не лише підвищувати рівень стійкості до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впливати на економічну обстановку, створюючи умови для стабільного розвитку та підвищення власної конкурентоспроможності [25].

ССП ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» повинна базуватися на методах, прийомах і підходах, які в першу чергу є загальними і незалежними від функціонування ФО і розробляються з урахуванням особливостей ФО.

Впровадження ефективного СП в системі управління ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» повинно включати ряд під процесів, які слід розглянути і детально проаналізувати: «Проведення діагностичного аудиту СП в управлінні діяльністю ФО»; «Обґрунтування необхідності впровадження ССП в управління діяльністю ФО»; «Впровадження ССП в систему управління ФО»; «Оцінка результатів впровадження ССП в систему управління ФО»; «Визначення та ліквідація недоліків ССП в управлінні діяльністю ФО». Запропонована процесна модель впровадження ССП в діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» наведена на рис. 3.1. Графічна інтерпретація декомпозиції деяких із вище зазначених під процесів наведена на рис. 3.2-3.3.

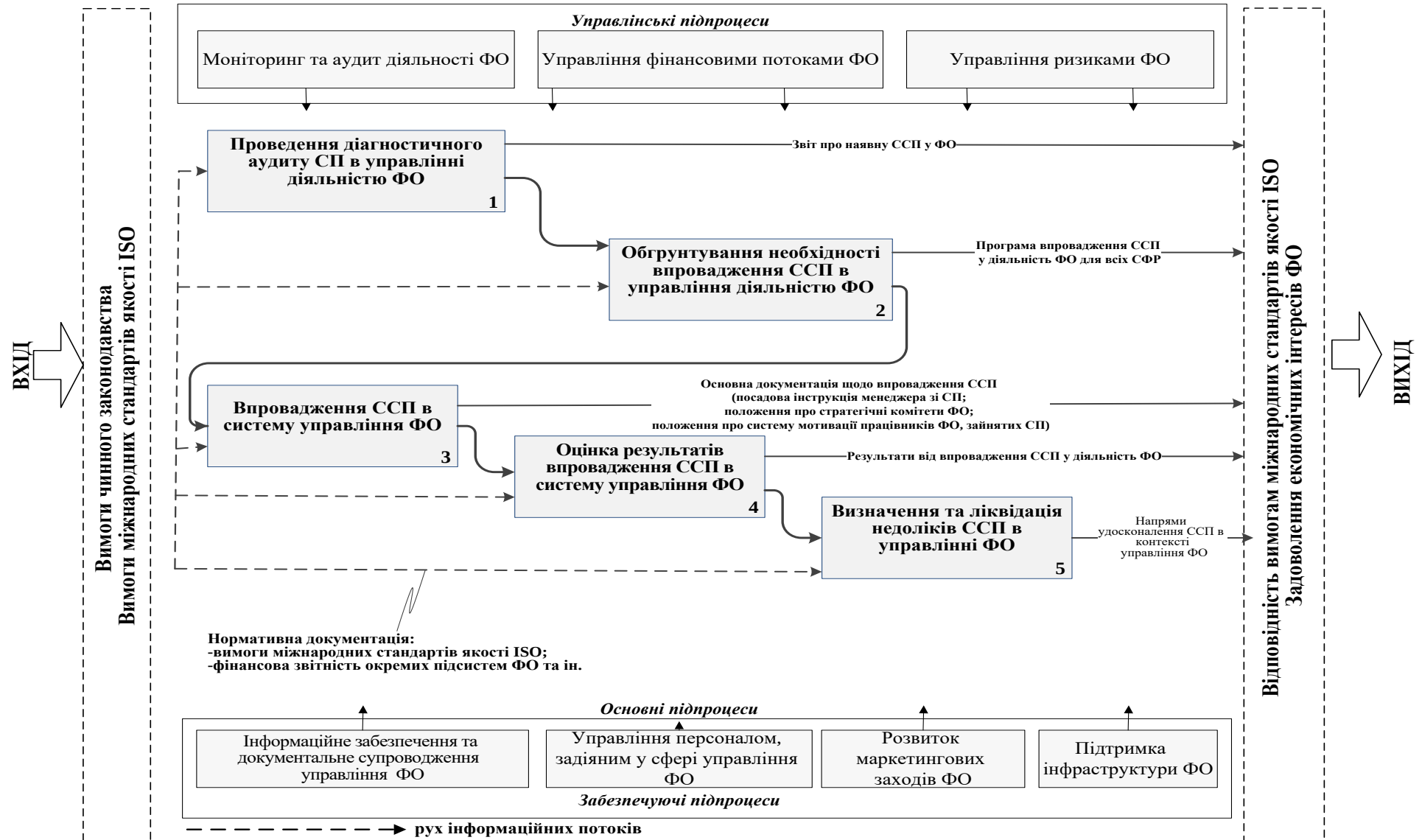


Рис. 3.1 Процесна модель впровадження ССП в діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

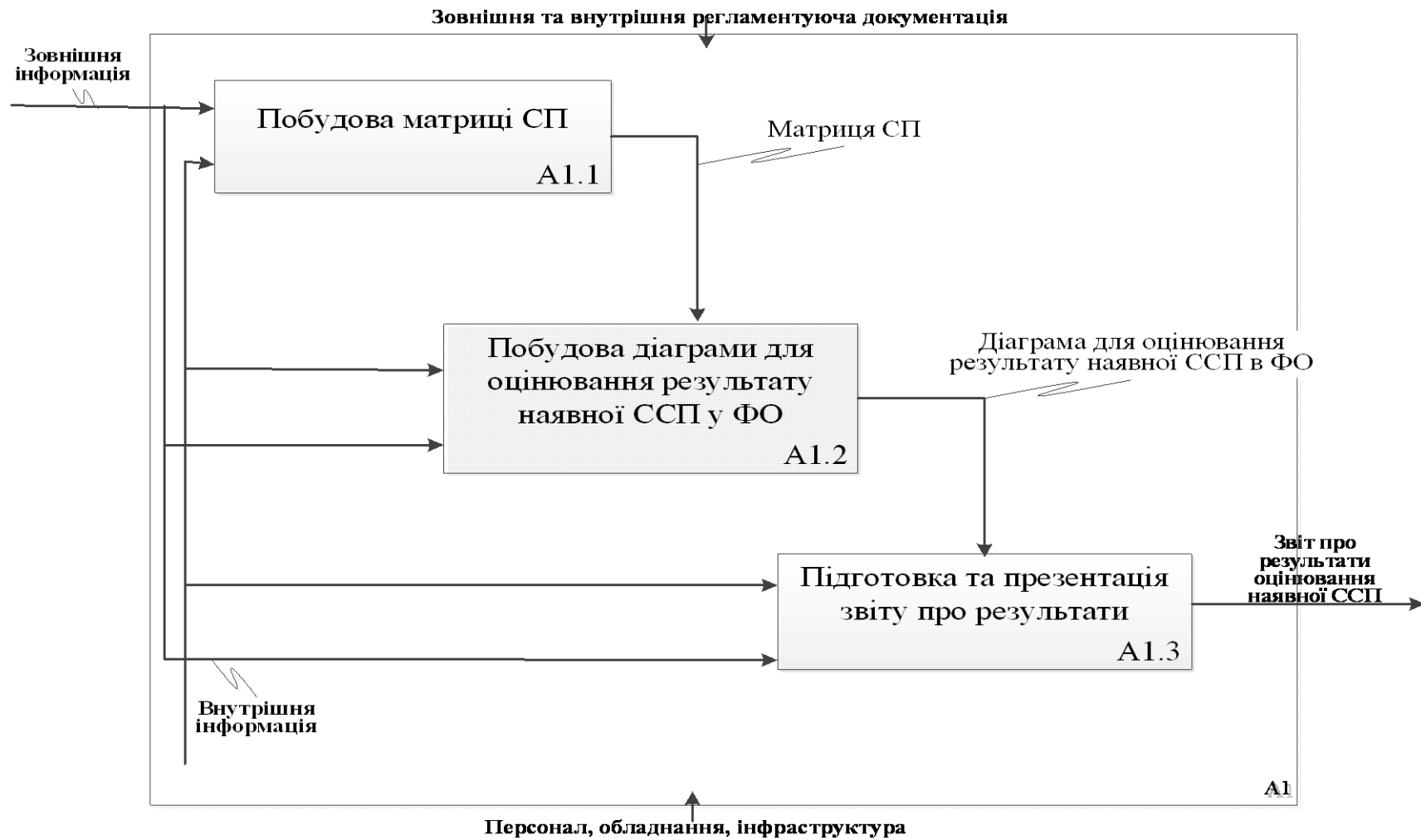


Рис. 3.2 Проведення діагностичного аудиту СП в управлінні діяльністю ФО



Рис. 3.3 Впровадження ССП в систему управління ФО

Далі розглянемо кожен з перерахованих вище під процесів. Основними завданнями під процесу «Проведення діагностичного аудиту СП в управлінні діяльністю ФО» є: побудова матриці СП; побудова діаграми для оцінювання результату наявної ССП у ОФ. Приклад запропонованої матриці СП в межах управління діяльністю ФО наведений у табл. 3.1.

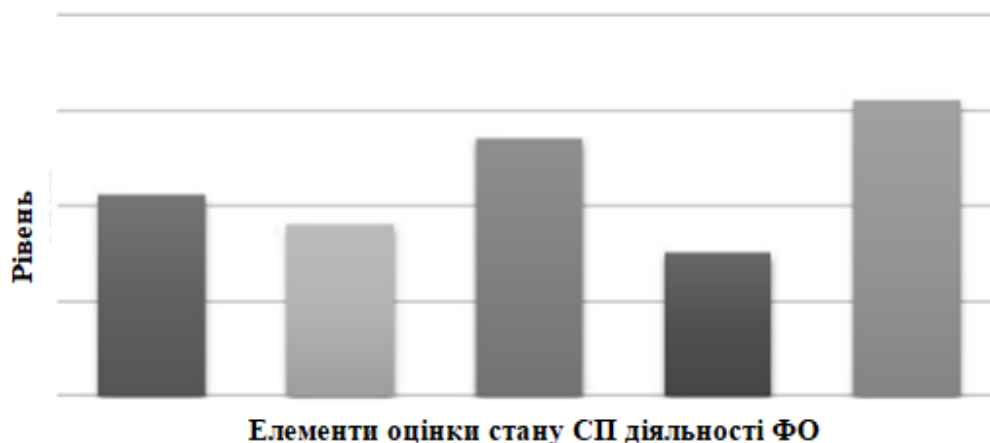
Таблиця 3.1

Приклад запропонованої матриці СП в межах управління діяльністю ФО

Рівень	Елементи оцінювання стану СП в межах управління діяльністю ФО (УДФО)				
	Поточний стан СП в межах УДФО	Структура впровадження СП в систему УДФО	Організація взаємозв'язку в ФО під час впровадження СП в систему УДФО	Інформаційна система для забезпечення реалізації СП в межах УДФО	Мотивація щодо здійснення СП в межах УДФО
1	2	3	4	5	6
0	Немає СП	У ФО ніхто не займається впровадженням та реалізацією СП діяльності	Немає ніяких контактів	Дані для планування діяльності ФО не збираються, оскільки не має відповідної інформаційної системи	СП не мотивується
1	Існує, але умовно, не зафіксовано у письмовій формі	СП входить в обов'язки лінійного менеджера з обмеженими можливостями та впливом	Неофіційні контакти між менеджерами різних рівнів та іншими працівниками ФО	Лінійний менеджер складає звіти щодо здійснення СП в УДФО для внутрішнього користування у своєму підрозділі	Використовується неофіційні контакти для мотивування здійснення СП
2	СП впроваджене керівництвом, але офіційно не прийняте (не задеклароване)	Немає чіткої посади менеджера з СП, який би був підзвітний певному керівнику	Зв'язок відбувається через менеджерів, які відповідають за СП діяльності в ФО	Менеджер, відповідальний за впровадження СП у систему УДФО, складає вищезазначені звіти, які будуть використані для формування бюджетів	Навчання невеликої кількості визначених працівників із метою подальшої популяризації СП
3	Офіційно впроваджене СП, але зацікавленості з боку керівництва ФО не має	Введення посади менеджера СП	Менеджер зі СП є основним каналом взаємозв'язку	Менеджер зі СП готує вищезазначені звіти по всіх підрозділах ФО	Програма підвищення обізнаності для персоналу, регулярні семінари з метою популяризації СП
4	СП підтримується вищим керівництвом ФО, як спосіб досягнення загальної стратегії	СП повністю інтегроване у систему менеджменту у ФО	Офіційні та неофіційні канали взаємозв'язку використовуються менеджерами зі СП і персоналом на всіх рівнях	Існує цілісна ССП в межах УДФО, яка повністю охоплює процес СП, - від ціле встановлення до реалізації стратегії ФО	Інформування трудового колективу про результати впровадження та реалізації СП у систему УДФО

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Далі у формується оцінка стратегічного партнерства у вашій фірмі, враховуючи всі його складові, яка буде представлена у вигляді діаграми (рис. 3.4). Надалі надаються рекомендації щодо його вдосконалення, проводиться огляд, складається графік подальшої роботи та експертний висновок.



Рівень 1 – сучасний стан СП в межах УДФО. Рівень 2 – структура реалізації СП в системі УДФО. Рівень 3 – організації взаємовідносин в ФО під час реалізації СП в системі УДФО. Рівень 4 – інформаційна система забезпечення реалізації СП в межах УДФО. Рівень 5 – мотивація до здійснення СП в межах УДФО.

Рис. 3.4 Висновки за елементами оцінки стану СП діяльності ФО

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Наступний етап, так само важливий, - основа для реалізації СП. Рішення про впровадження СП в існуючу систему управління та функціонування ФО є важливим кроком для керівництва. Причин такого рішення може бути кілька: криза у фармацевтичній галузі; глобальна конкуренція; нове керівництво ФО; розширення меж бізнесу; усвідомлення потреби у СП тощо.

Однією з передумов для прийняття рішення про здійснення СП є виявлення зацікавлених сторін. Існує три типи зацікавлених сторін у реалізації СП: власники, співробітники та партнери.

З впровадженням СП в ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» зростає потреба в висококваліфікованому персоналі. У зв'язку з цим, цілком доцільним буде встановлення системи підвищення кваліфікації працівників, яка буде оцінювати їхні знання та навички. Така система має бути основою для підвищення рівня

кваліфікації робочої сили, що, у свою чергу, підтримує реалізацію СП та сприяє його успішному впровадженню.

Впровадження СП в управлінську структуру ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» вимагає складної та багатосторонньої роботи з управління, що передбачає наявність високого рівня професійних навичок та знань. Тому однією з ключових проблем менеджменту під час виконання діяльності СП в ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» буде формування ефективного колективу шляхом залучення нових працівників. На даному етапі важливу роль відіграє ефективне управління людськими ресурсами та знаннями в галузі СП, що включає розподіл обов'язків та відповідальності, підвищення вимог до кваліфікації персоналу, визначення послідовності навчання і розвитку тощо.

При впровадженні нововведень в діяльність ФО завжди існує план досягнення конкретних результатів з керівництвом. Успішна реалізація СП у ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» може призвести до таких важливих результатів, як організаційна координація, фінансові досягнення, підвищення репутації тощо. Ці досягнення гарантують стійкість ФО як на зовнішньому, так і на внутрішньому оптовому ринку серед ЛКЗ.

3.2 Розрахунок ефективності пропонованих заходів впровадження системи стратегічного планування в діяльність ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»

Як вже було зазначено у попередньому підрозділі, що для розробки ефективної ССП на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» передбачається створення відділу зі СП. Організація відділу зі СП на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» здійснюється у декілька етапів.

На першому етапі слід розрахувати витрати на впровадження відділу СП, що включають у себе витрати на організацію процесів СП та витрати на впровадження СП з урахуванням удосконаленого процесу. На другому етапі важливо оцінити можливі переваги від впровадження заходів: переваги від

зменшення витрат на роботу зовнішніх фахівців з СП; переваги від скорочення часу обробки інформації внутрішніми фахівцями для внесення коригувальних дій тощо. Далі визначимо загальний ефект від впровадження відділу зі СП на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ». Розрахунки, які необхідні для визначення витрат для впровадження всіх заходів представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на впровадження відділу зі СП
на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»**

Витрати	Сума, грн
Навчання <u>проектної</u> групи з методики розробки документації з ССП	
Вартість навчання групи з 3 спеціалістів (5 робочих днів та місячне дистанційне навчання) – 15500 грн. за особу	46500
Середня з/п (125,50 грн./год) з відрахуваннями за час навчання (ПДФО = 18%) (в середньому 5 робочих днів та час дистанційного робочого навчання 80 год.) – 125,50 грн./годх1,18х120 год.х3 осіб	53312,4
Вартість витрат на відрядження	7500
Всього	107312,4
Розробка системи показників і критеріїв, що застосовуються в <u>проектах</u> запропонованих документів з ССП	
Заробітна плата з відрахуваннями <u>проектної</u> групи – 4 осіб (20 % витрат всього робочого часу). Середньо-годинна з/п фахівців – 135,75 грн./год. 135,75 грн./годх4 осібх170 год.1,18х0,2	21785,2
Поточні витрати на інформаційне забезпечення процесу (доробка та обслуговування програмних продуктів)	8000
Накладні витрати	2000
Всього	31785,2
Розробка <u>проекту</u> форми оцінювання внутрішніх фахівців та <u>проекту</u> опитувального листа (чек-листа) менеджера зі СП	
Заробітна плата експертної групи оцінки менеджерів зі СП з відрахуваннями – 2 особи (10 % роб часу). Середня місячна з/п експертів – 12500 грн. 12500 грн.х1,18х0,1х2 особи	2950
Накладні витрати	500
Всього	3450
Впровадження ССП з урахування удосконалення. Контроль та оцінка ефективності пропозицій	
Проведення контрольних операцій по напрямкам удосконалення згідно визначеного плану та розробленим рекомендаціям.	30000
Поточні витрати на інформаційне забезпечення процесу	1500
Накладні витрати	2200
Всього	33700
ВСЬОГО ВИТРАТ	176248

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Проект впровадження відділу СП в ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» передбачає відбір співробітників цього відділу із числа працівників ФО, оскільки вони вже ознайомлені з особливостями роботи ФО. Кандидати на посади у відділі СП повинні пройти дистанційне навчання, вартість якого становить 107312,4 грн. Також було розраховано вартість розробки проєкту перевірки ефективності впровадження відділу СП в ФО внутрішнім фахівцем (3450 грн). Витрати на проведення тестування роботи відділу СП з урахуванням удосконалення склали 33700 грн. Результати від впровадження заходів у ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» наведені у табл.3.3. У табл. 3.3 розраховані вигоди надані ФО в результаті поточної оцінки економічного стану за 2023 р.

Таблиця 3.3

**Результати від впровадження запропонованих заходів зі СП
на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»**

Стаття	Розрахунок	Сума, грн.
Зменшення витрат на роботу залучених спеціалістів зі СП	Витрати на залучення зовнішніх спеціалістів зі СП – Витрати на навчання=139456,5 - 107312,4	32144,1
Зменшення часу обробки інформації власних фахівців для пропонування коригувальних дій	економія часу - 9 осіб по 108 годин на рік кожний: $9 \cdot 108 \cdot 125,50 \text{ грн./год.} \cdot 1,18$	143943,5
Вигоди від зменшення негативних наслідків процесів за результатами внутрішнього контролю	Внутрішній фінансовий аудит	38500
Всього		214587,6

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Отже, результат від впровадження відділу зі СП на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ», складає 214587,6 грн.

Наступним кроком розрахуємо абсолютний економічний ефект від запропонованих заходів для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ», який складає:

$$Е_{\text{еф}} = 214587,6 - 176248 = 38339,6 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо відносний показник економічного ефекту від впроваджених заходів:

$$К_{\text{еф}} = 214587,6 / 176248 = 1,22.$$

Розрахуємо термін окупності запропонованих заходів:

$$T_o = 176248 / 214587,6 = 0,8 \text{ року.}$$

Всі проведені розрахунки зведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати оцінки запропонованих заходів
на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ»**

Витрати, грн		Вигоди, грн.	
Вид	Сума, грн	Вид	Сума, грн
Навчання проєктної групи з методики розробки документації з ССП	107312,4	Зменшення витрат на роботу залучених спеціалістів зі СП	32144,1
Розробка системи показників і критеріїв, що застосовуються в проєктах запропонованих документів з ССП	31785,2	Зменшення часу обробки інформації власних фахівців для пропонування коригувальних дій	143943,5
Розробка проєкту форми оцінювання внутрішніх фахівців та проєкту опитувального листа (чек-листа) менеджера зі СП	3450	Вигоди від зменшення негативних наслідків процесів за результатами внутрішнього контролю	38500
Впровадження ССП з урахування удосконалення. Контроль та оцінка ефективності пропозицій	33700	-	-
Всього витрат	176248	Всього вигід	214587,6
Річний економічний ефект, грн.			38 339,6
Коефіцієнт ефективності			1,22
Термін окупності, років			0,8

Джерело: сформовано автором на підставі [39-40]

Згідно з усіма розрахунками, проведеними для впровадження відділу зі СП на ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ», потрібно виділити кошти у сумі 176248 грн. При цьому очікуваний річний прибуток для ФО від роботи відділу зі СП складе 214587,6 грн. Проєкт впровадження відділу зі СП має термін окупності до 1 року, а його річний економічний ефект становить 38339,6 грн. Отже, розроблені заходи є доцільними для впровадження, а витрати на них є економічно обґрунтованими.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції з впровадження ССП в управління діяльністю ФО:

1. У сучасних умовах, коли всі СФР шукають нові довгострокові стратегії, СП стає невід'ємною частиною управління. СП стає ключовим елементом управління ФО, допомагаючи розробляти реалістичне бачення її

майбутнього. Впровадження СП забезпечує ФО можливість максимізувати свій потенціал для зростання і розвитку. Таким чином, СП стає важливим інструментом у практичній діяльності ФО, допомагаючи забезпечити її успішний розвиток.

2. ССП ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» повинно ґрунтуватися на методах, прийомах і підходах, які є загальними і незалежними від функціонування конкретної ФО. Ці методи і підходи розробляються з урахуванням особливостей ФО і її функціональної сфери, забезпечуючи цілісність і ефективність СП.

3. При розробці стратегічної політики важливо враховувати характер діяльності та розмір ФО, оскільки вони визначають стратегічне спрямування підприємства. Для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» стратегічна політика має передбачати постійний аналіз та оновлення стратегічних цілей і завдань, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів для досягнення цих цілей.

4. Запропоновано процесну модель реалізації ССП, яка включає п'ять взаємопов'язаних під процесів: проведення діагностичного аудиту СП; обґрунтування необхідності впровадження; визначення етапів здійснення СП; визначення результатів застосування;

5. Виявлення проблем при реалізації СП в системі управління ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» дозволить ефективно розробляти орієнтири стратегічного розвитку.

6. Розраховано, що економічний ефект від впровадження пропозиції з впровадження ССП в УДФО становитиме 38,4 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено узагальнений аналіз аспектів впровадження ССП в управління діяльності ФО та запропоновано методичний підхід щодо її оцінки:

1. Обґрунтовано, що СП є критичним елементом СУ, який є ключовим інструментом для досягнення мети ФО. Хоча СП і система управління мають спільні моменти, вони також різняться за цілями та методами реалізації.

2. Визначено, що створення всебічної програми розвитку ФО, аналіз конкурентних переваг, взаємодія з усіма потенційними клієнтами, впровадження заходів з протидії потенційним загрозам та ризикам – це стратегічні дії, що забезпечують стійкі конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Ці заходи дозволяють здійснити значний інноваційний прорив у розвитку ФО, створити сучасний і конкурентоздатний бізнес у фармацевтичній галузі, де ССП відіграє ключову роль.

3. Доведено, що аналіз методів та моделей проведення СА вказує на те, що кожен з них має свої переваги та недоліки, а також обмеження та сфери застосування. Під час СА, аналітики повинні усвідомлювати як переваги, так і недоліки кожного аналітичного інструменту СА. При обґрунтуванні стратегічних рішень аналітики мають використовувати формалізовані та неформалізовані методи СА, а також експертні оцінки.

4. ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» - це українська ФО, що займається оптовою продажем лікувально-косметичних засобів (ЛКЗ) у косметологічні і дерматологічні клініки по Україні. Це ФО з багаторічною історією, бездоганною репутацією, доброзичливою атмосферою, сформованим корпоративним етикетом і постійними принципами роботи з клієнтами. Використовуючи світовий досвід та удосконалені стандарти дистрибуції, за останні декілька років роботи ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» досягла та тримає перші позиції на вітчизняному оптовому сегменті фармацевтичного ринку серед постачальників професійної (лікувальної) косметики.

5. Ринкове середовище ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» можна охарактеризувати як дуже конкурентне. ФО займається в сфері постачання ЛКЗ, де на оптовому сегменті фармацевтичного ринку є безліч інших ФО (ТОВ «БОМЕД», ТОВ «ХУСТФАРМ» та ін.), що пропонують аналогічну продукцію.

6. З метою виявлення тенденцій розвитку ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2021-2023 рр. На підставі вище зазначеного аналізу, було визначено наступні висновки. За аналізований період спостерігалось зростання вартості основних засобів у ФО, що призвело до збільшення амортизаційних відрахувань. Матеріаловіддача також демонструвала позитивну тенденцію, оскільки динаміка зростання цін на матеріали відставала від зростання чистого доходу. У зв'язку з цим фондівіддача зростала, а фондоємність зменшувалася, що пояснюється зростанням вартості основних засобів у ФО.

7. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» свідчить про її загальну фінансову стійкість. Проте відзначається негативна тенденція зменшення прибутку, що може негативно позначитися на загальному стані ФО. Крім того, важливо відзначити, що основні засоби мають високу зношеність та оновлюються повільно, що ускладнює реалізацію виробничого потенціалу ФО.

8. Визначено, що СП є важливою частиною управління фармацевтичним бізнесом, так як визначає основні напрямки довгострокового розвитку і досягнення цілей ФО. Зазвичай у ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» СП здійснюється на період від 3 до 5 років. Основні цілі стратегії фокусуються на розширенні ринків збуту та покращенні якості продукції. Важливим аспектом є розширення ринків збуту шляхом підвищення якості ЛКЗ та їх введення на оптовий фармацевтичний ринок. ФО акцентує увагу на забезпеченні якості продукції та дотриманні всіх вимог безпеки. Інший важливий напрямок стратегії — вдосконалення

виробничих процесів, включаючи впровадження передових технологій для зменшення витрат. Таким чином, ФО ставить за мету ефективне використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

9. У сучасних умовах, коли всі СФР шукають нові довгострокові стратегії, СП стає невід'ємною частиною управління. СП стає ключовим елементом управління ФО, допомагаючи розробляти реалістичне бачення її майбутнього. Впровадження СП забезпечує ФО можливість максимізувати свій потенціал для зростання і розвитку. Таким чином, СП стає важливим інструментом у практичній діяльності ФО, допомагаючи забезпечити її успішний розвиток.

10. ССП ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» повинно ґрунтуватися на методах, прийомах і підходах, які є загальними і незалежними від функціонування конкретної ФО. Ці методи і підходи розробляються з урахуванням особливостей ФО і її функціональної сфери, забезпечуючи цілісність і ефективність СП.

11. При розробці стратегічної політики важливо враховувати характер діяльності та розмір ФО, оскільки вони визначають стратегічне спрямування підприємства. Для ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» стратегічна політика має передбачати постійний аналіз та оновлення стратегічних цілей і завдань, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів для досягнення цих цілей.

12. Запропоновано процесну модель реалізації ССП, яка включає п'ять взаємопов'язаних під процесів: проведення діагностичного аудиту СП; обґрунтування необхідності впровадження; визначення етапів здійснення СП; визначення результатів застосування;

13. Виявлення проблем при реалізації СП в системі управління ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДИКАЛ» дозволить ефективно розробляти орієнтири стратегічного розвитку.

14. Розраховано, що економічний ефект від впровадження пропозиції з впровадження ССП в УДФО становитиме 38,4 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравелла, 2006. 320 с.
2. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
3. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
4. Шведун В. О., Луценко Т. О. Стратегічне планування : конспект лекцій. Харків : НУЦЗУ, 2016. 40 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Атака, 2004. 480 с.
6. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. Львів : Новий Світ-2000, 2006. 388 с.
7. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
8. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
9. Стратегічне управління : навч. посіб. для ВНЗ / О. М. Тищенко та ін. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
10. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.
11. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 244 с.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
13. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.06.01 / КНТЕУ. Київ, 2005. 33 с.

14. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
16. Ansoff H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
17. Lynch R. Corporate Strategy. London : Pitman Publishing, 1997. 826 p.
18. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
19. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. В. О. Коюди. Харків : ХНЕУ, 2007. 416 с.
20. Стратегічне управління : навч.-метод. комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навч.-метод. посіб.) / укл.: В. С. Толуб'як та ін. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
21. Навчально-методичний посібник до проходження навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітнього ступеня бакалавр / укл. А. В. Дергач та ін. Київ : НУБіП України, 2019. 322 с.
22. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
23. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академ. вид-во, 2003. 608 с.
24. Жукова А. О. Особливості впровадження системи стратегічного планування в діяльність фармацевтичного підприємства. *Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку в умовах геополітичних трансформацій* : матеріали IV студентської наук.-практ. конф., м. Київ, 4 квіт. 2024 р. Київ : ТНУ, 2024. С. 25–27.
25. Жукова А. О. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичної організації. *Соціальна фармація:*

стан, проблеми та перспективи : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 25 квіт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 237–240.

26. Конкурентоспроможність економіки України: стан та перспективи підвищення : монографія / за ред. І. В. Крючкової. Київ : Основа, 2007. 488 с.

27. Костецький В. В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 135–145.

28. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія / В. П. Мікловда та ін. Полтава, 2012, 297 с.

29. Шваб Л. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. 4-е вид. Київ : Каравела, 2007. 584 с.

30. Кушнір Н. Б., Артюшок В. С. Сутність і принципи стратегічного аналізу та його місце у системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2009. Вип. 4(48). С. 211–216.

31. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Вип. 2(112). С. 96–99.

32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

33. Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. Management: Individual and Organizational Effectiveness. 2nd ed. 1985. 756 p.

34. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.

35. Cooper Donald R., Schindler Pamela S. Business research methods. 12th ed. 2013. 692 p.

36. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 15.02.2024).
37. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4(95). С. 14–21.
38. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
39. ТОВ «ЕЙДЖЕНД МЕДІКАЛ» : офіційний сайт. URL: <https://agendmedical.com.ua/> (дата звернення: 15.02.2024).
40. Підприємництво та менеджмент : навч. посіб. / С. В. Князь та ін. Львів : Львів. Політехніка, 2016. 124 с.
41. Опендатабот : офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/41526690> (дата звернення: 15.02.2024).
42. Ілляшенко О. В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: принципові положення. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4497> (дата звернення: 15.02.2024).
43. Asckoff R. Concept of Corporate Planning. New York : Wiley, 1970. 123 p.
44. Andrews K. R. Concept of Corporate Strategy. Homewood : Dow Jones – Irwin, 1971. 202 p.
45. Brymer R. A. Fundamentals of management in the hospitality industry. Aspect Press, 2005. 382 p.
46. Cooper Donald R., Schindler Pamela S. Business research methods. 12th ed. McGraw-Hill Education. 2013. 692 p.
47. Hassan H. The relationship between firms' strategic orientations and strategic planning process. *International Journal of Business and Management*. 2010. Vol. 5, Iss. 11. P. 35–49.

48. Hoffman R. The strategic planning process and performance relationship: does culture matter? *Journal of Business Strategies*. 2007. Vol. 24, Iss.1. P. 48.
49. Jain S. C., Haley G. T. Marketing: Planning And Strategy. 8th ed. Cengage India, 2010. 930 p.
50. Maleka S. Strategic Management and Strategic Planning Process : *DTPS Strategic Planning and Monitoring*. 2014. Vol. 1, P. 28. URL: https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process (Date of access: 15.02.2024).
51. Norbell E. Strategic planning in Japanese companies: a qualitative study on strategic planning with a focus on cultural aspects. London, 2012. 57 p.
52. Yakubiv V., Hryhoruk I. Innovative methods in strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2017. Vol. 4, Iss. 3-4. P. 42–49.
53. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies : textbook for universities. UNITI, 2001. 576 p.
54. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities. *Long Rang Planning*. 1980. February. P. 70–76.
55. Ward K. Strategic management accounting. Routledge, 2012. 307 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

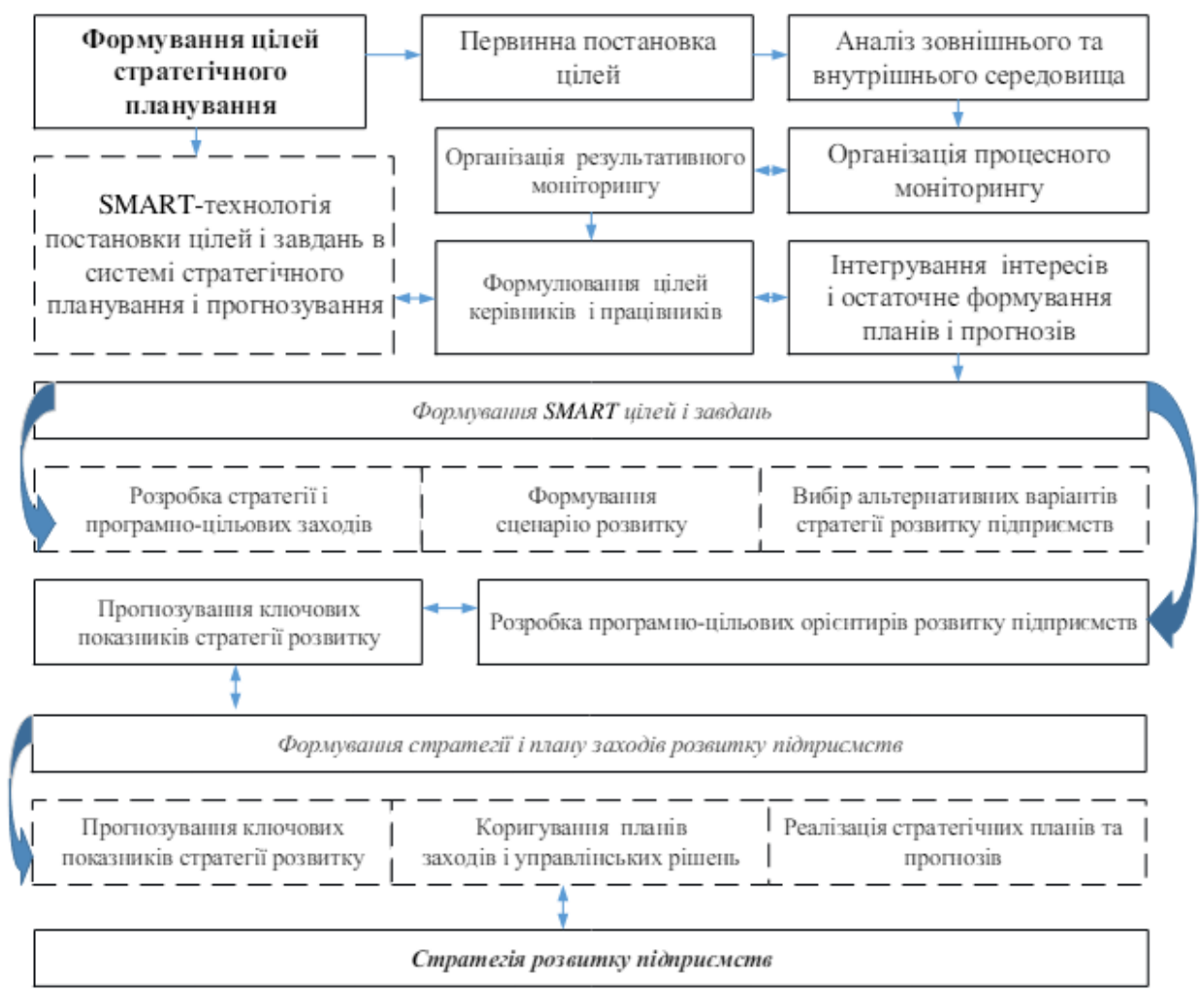


Рис. А.1 ССП і прогнозування розвитку організації