

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА
ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»**

Виконав: здобувачка вищої освіти групи МОб20(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Маргарита ЛУК'ЯНОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації, к.е.н.,
доцент Вікторія КОВАЛЬОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н.,
доцент Христина КАЛАШНІКОВА

Харків – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі було проведено теоретичний аналіз сутності та змісту концепції управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» розроблено стратегічний набір управління стійким розвитком товариства; визначені принципи, які регламентують практичне втілення концепції стійкого розвитку; запропонована стратегічна карта для товариства.

Кваліфікаційна робота містить 64 сторінки, 10 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 34 найменування, 9 додатків.

Ключові слова: стійкий розвиток; стратегічний аналіз; управління розвитком підприємства; стратегічний план; стратегічна карта.

SUMMARY

In the qualification work, a theoretical analysis of the essence and content of the concept of managing the sustainable development of the enterprise was carried out on the basis of a strategic analysis of the external and internal environment. Based on the strategic analysis of the external environment of Zdorovya Pharmaceutical Company LLC, a strategic set of management of sustainable development of pharmaceutical company was developed; determined principles that regulate the practical implementation of the concept of sustainable development; proposed strategic map for pharmaceutical company.

The qualification work contains 64 pages, 10 tables, 13 figures, a bibliography of 34 names, 9 appendices.

Keywords: sustainable development; strategic analysis; enterprise development management; strategic plan; strategic map.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Зміст та сутність концепції управління стійким розвитком підприємства.....	7
1.2. Теоретичний аналіз особливостей та проблем щодо стратегічного управління розвитком підприємства.....	11
1.3. Система ключових показників діяльності як інформаційна основа стратегічного управління підприємством.....	13
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності фармацевтичної компанії.....	20
2.2. Техніко-економічний та фінансовий аналіз стану підприємства.....	22
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища фармацевтичної компанії.....	31
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	39
3.1. Дослідження фармацевтичного ринку України у фокусі концентрації ринку для формування бізнес-стратегії.....	39
3.2. Розробка стратегічного плану для управління стійким розвитком товариства.....	45
3.3. Обґрунтування стратегічного набору для фармацевтичної компанії.....	48
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Збільшення темпів науково-технічного прогресу, підвищення рівня конкуренції, глобалізація економіки, зміни, зумовлені кризовими явищами та глобальними епідеміями, призводять до пошуку найкращих шляхів стратегічного аналізу, які допоможуть розробити ефективні та актуальні стратегії в сучасних умовах. У ситуації, що склалася організаціям в більшості випадків доводиться покладатися на власні сили, щоб знайти вихід з цих проблем за рахунок зниження витрат і ризиків. Стратегічний аналіз середовища є основою для формування корпоративної стратегії і допомагає вибрати найкращий шлях для подальшої діяльності підприємства. Тому, незважаючи на значний інтерес вчених до даного питання, дана тема потребує вдосконалення і подальших досліджень. Сьогодні ситуація в світі кардинально міняється, що в значній мірі впливає і на діяльність підприємств.

Питанням стратегічного аналізу та управлінню стійким розвитком присвячені роботи таких вчених як: Годлевського М. Д., Лотиш О. Я., Літвінової О. В., Москаленко В. В., Посилкіної О. В., Приймак Н. С. та ін.

Мета дослідження. Управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства.

Завдання дослідження:

- провести аналіз сутності та змісту концепції управління стійким розвитком підприємства;
- проаналізувати особливості та проблем щодо стратегічного управління розвитком підприємства;
- розглянути систему ключових показників діяльності як інформаційну основу стратегічного управління підприємством;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища та господарської діяльності досліджуваного товариства;

- дослідити фармацевтичний ринок України у фокусі концентрації ринку для формування бізнес-стратегії;
- розробити стратегічний план для управління стійким розвитком досліджуваного товариства;
- обґрунтувати стратегічний набір для товариства;
- провести оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління.

Предметом дослідження є проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства для управління стійким розвитком підприємства на основі .

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано: метод системного аналізу, діалектика, методи візуалізації даних (графіки, діаграми), економіки-статистичні методи аналізу даних та прогнозування.

Інформаційною базою дослідження стали нормативні, фінансово-економічні документи досліджуваного підприємства, статистичні дані, довідкова література, періодичні публікації та науково-дослідницькі розробки, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів. Елементами наукової новизни є розробка комплексу рекомендацій щодо стратегічного набору управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваної фармацевтичної компанії.

Практичне значення отриманих результатів Наукові положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використанні для подальших теоретичних та практичних досліджень щодо управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати дослідження апробовані на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни Російської Федерації проти України» (м. Полтава, 13 лютого 2024 рік), опубліковано тези.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 64 сторінки, 10 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 34 найменування, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Зміст та сутність концепції управління стійким розвитком підприємства

Поняття «концепція сталого розвитку» відноситься до такого комплексного підходу до діяльності підприємств, при якому цілі економічного, соціального та екологічного розвитку збалансовані та інтегровані, а темпи економічного зросту не перевищують темпи поповнення природних ресурсів.

Основа сталого розвитку складається з 3 аспектів: економічного, екологічного та соціального, що дозволяє спрямувати економічну діяльність на вирішення суспільних проблем. У той же час необхідно вивчити взаємозв'язок між соціально-економічним розвитком та балансом навколишнього середовища, щоб систематично координувати та врівноважувати ці 3 елементи.

Взаємозв'язок соціальних та екологічних елементів, необхідність збереження ресурсів для майбутнього суспільства, справедливий розподіл соціальних, економічних та матеріальних вигод, а також екологічних та економічних вигод.

В цілому, сталий розвиток – це антикризовий, невинний, стабільний і контрольований процес, що характеризується підвищенням економічної ефективності підприємств, які паралельно посилюють сферу відповідальності перед споживачами і партнерами і розробляють заходи з охорони середовища та спрямовані на поліпшення рівня життя як нинішнього, так і майбутнього суспільства.

З огляду на незліченну кількість наукових трактувань, визначають п'ять загальних концептуальних підходів до пояснення змістовного значення «стійкості» розвитку організації, що подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Концептуальні підходи до трактування стійкості розвитку підприємства*

Концептуальні підходи	Зміст
1. З урахуванням умов динамічної рівноваги економічної системи (steady state)	«Стойкість» являє собою процес, близький до рівноваги, проте ці поняття не є тотожними
2. З точки зору фінансової стійкості, уникнення банкрутства підприємства	Стойкість підприємства часто ототожнюється з його фінансовими показниками. На думку прихильників даного підходу, формування фінансової стійкості пов'язано зі стабільним надходженням прибутків, при цьому створюючи переваги для ефективного застосування фінансових ресурсів, зростання ритмічності й точності процесів матеріально-технічного забезпечення, виготовлення та реалізації продукції
3. Ефективний розвиток динамічної економічної системи рівноваги	Вважається, що поняття «сталий розвиток» пов'язане з вивченням взаємовідносин суспільства, природи та людини зокрема. Нова стратегія соціального розвитку бере початок з пріоритетів майбутнього й визначається як процес виживання та неперервного цивілізаційного розвитку за умов збереження природного середовища. Цей підхід підтримується багатьма світовими вченими й до сьогодні не втрачає своєї актуальності
4. Концепція сталого розвитку (Sustained positive economic growth)	«Sustained positive economic growth» передбачає створення динамічної рівноваги системи та ефективного її розвитку. Категорія «розвиток» співвідноситься з поняттями «ріст», «зростання», а саме – зростання показників соціально-економічної системи
5. Баланс стійкості системи та ефективності її потенціалу	Відповідно до теорії систем, «стійкість розвитку підприємства» розглядається, враховуючи можливі обмеження ринку та потенціалу організації. Можливість підприємства ефективно застосовувати потенціал для створення методів адаптації до змін у турбулентних умовах характеризує його здатність до стабільного функціонування на ринку та створення конкурентних переваг

*-побудована автором на аналізі [3; 15]

Забезпечення концепції сталого розвитку в практичному управлінні вимагає системного підходу.

Системний підхід враховує фактори навколишнього середовища, фінансово-економічні складові і забезпечує загальну оцінку стійкості всієї системи і компонентів.

Оцінка стійкості підприємства з використанням системного підходу здійснюється шляхом визначення показників, що відповідають певній групі. Ці групи показані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Групи стійкого розвитку підприємства [7]

Деталізуємо показники, включені в ці групи:

1. Щоб оцінити економічну стійкість, ми повинні враховувати коефіцієнти складових підсистем (ліквідність, прибутковість, темпи зростання продажів, темпи зростання інвестицій в основний капітал, коефіцієнт мобільності капіталу, продуктивність праці і т.д.).

2. Для оцінки соціальної стійкості: коефіцієнт плинності кадрів, темп зростання заробітної плати, відношення середньої зарплати на підприємстві до середньої зарплати по промисловості.

3. Для оцінки екологічної стійкості: коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища, енергоємність виробництва, частка відходів, переданих на використання, питома вага стічних вод, питома вага шкідливих речовин [7].

Індикатори стійкого розвитку дозволяють кількісно оцінювати різні аспекти. Вони можуть варіюватись у певних межах, а їх кількісна відмінність у рамках окремого суб'єкта господарювання упродовж визначеного періоду може характеризувати результативність тих чи інших заходів. Запропоновано окремі методики вибору таких індикаторів та їх оцінювання: грошова, бальна, натуральна тощо. Як правило, ці показники є економічними та характеризують лише економічну складову стійкого розвитку суб'єкта. Отримати уявлення про поточний стан організації, з точки зору системного підходу, можна, оцінюючи індикатори окремих підсистем, які визначають стан загальної системи. Це дає можливість виявити та удосконалити стійкість підсистем, а також вплинути на:

- зміну конкурентної позиції компанії на ринку;
- розвиток системи управління бізнес-процесами;
- рівень виробничо-господарського розвитку;
- рівень фінансово-економічного забезпечення стійкого розвитку підприємства [16].

Ефективність упровадження концепції стійкого розвитку підприємства на пряму залежить не лише від правильності дотримання принципів, а й раціональності постановки стратегічних цілей сталого розвитку і, безпосередньо, шляхів їх досягнення.

1.2. Теоретичний аналіз особливостей та проблем щодо стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління розвитком підприємства направлено на затвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить в майбутньому життєздатність підприємства в ринкових умовах.

Вибір стратегії розвитку пов'язаний такими характеристиками: місія, мета підприємства, його сильні і слабкі сторони, особливості галузі, інтереси вищого керівництва і власників та ін. Динамічний характер стратегічного управління дозволяє підприємству впевнено рухатися до поставленої мети, незважаючи на несприятливий вплив навколишнього бізнес-оточення [18]. У загальному вигляді «розвиток» означає зміну стану системи. Це поняття використовується для позначення переходу з одного стану системи в інший: кращий, ефективніший або доцільніший для діяльності цієї системи. Поняття розвитку підприємства як організаційно-технічної системи багатьма авторами трактується по-різному.

Стратегія підприємства – це упорядкована в часі система пріоритетних напрямків, форм, методів, засобів, правил, прийомів використання ресурсного, науково-технічного і виробничо-збутового потенціалу підприємства з метою ефективного розв'язання поставлених задач та знаходження конкурентних переваг [8]. Стратегія визначає орієнтири і напрямки розвитку. Головне призначення формалізованої стратегії – узгодити зусилля співробітників і керівників усіх рівнів [20].

Стратегія є послідовною, узгодженою та інтегрованою структурою управлінських рішень, що складається з плану дій, принципів поведінки або деякої моделі поведінки, унікальної позиції на ринку, «сприятних прийомів» та перспектив [22].

Існують стандартні стратегії розвитку бізнесу, які відображають п'ять різних підходів щодо зростання підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох компонентів – це стратегії продукту, ринку, галузі, становища підприємства всередині галузі та стратегії технологій [24]. Більш розповсюджені чотири групи стратегій: інтенсивного зростання; інтеграційного зростання; диверсифікованого зростання; скорочення. Їх зміст подано у Додатку А.

Процес формування і реалізації стратегії включає в себе розв'язання п'яти взаємопов'язаних задач:

1. Визначити бізнес компанії та сформулювати її стратегічне бачення. Тобто визначити цілі, довгостроковий напрямок і конкретну місію, яку потрібно виконати.
2. Перетворити стратегічне бачення та місію в конкретні цілі та завдання
3. Сформулювати стратегії для досягнення поставлених цілей. Іншими словами, розробити стратегічну програму та забезпечити, щоб її реалізація дозволила підприємству досягти своїх стратегічних цілей.
4. Кваліфікована та ефективна реалізація стратегічної програми [25].
5. Оцінка результатів діяльності, вивчення нових тенденцій, фактичного досвіду, зміни обставин, довгострокових напрямків розвитку на основі нових ідей і можливостей, а також коригування цілей, стратегій та їх реалізації.

Можна зробити висновок, що стратегія розвитку - це програма змін, спрямована на вирішення найбільш важливих і значущих завдань.

Існують такі проблеми при реалізації стратегій розвитку в компаніях [26]:

- розробка ефективної фінансової системи, яка дозволяє оцінювати і управляти фінансовим станом підприємства, прогнозувати загрозу банкрутства і уникати її за допомогою ефективної фінансово-економічної політики.;

- слабка маркетингова служба, яка не може адекватно провести маркетингові дослідження ринку, оцінити кон'юнктуру ринку, визначити та провести ефективно маркетингові заходи щодо просування товару;
- низька якість продукції при відносно високих цінах на неї;
- швидке старіння асортименту продукції, повільне реагування на зміну попиту;
- незадовільна система управління (погана керованість, нечіткий розподіл функцій, зайва централізація, повільна реакція на зміни);
- недоліки виробництва (дуже тривалий виробничий і фінансовий цикл, втрати, низька технологічна дисципліна та ін.);
- недостатня інформованість працівників (насамперед, про цілі і задачі, про дійсний стан підприємства);
- психологічна і професійна неготовність більшості керівників верхньої і середньої ланки до ефективної роботи в ринкових умовах;
- дефіцит фахівців, які мають високу кваліфікацію, володіють ефективними методами роботи в ринкових умовах та ін.

Стратегічне планування є елементом стратегічного управління. В даний час кожне підприємство, розробляючи власні стратегічні плани розвитку, зобов'язане враховувати особливості і перспективи розвитку ринку в майбутньому. Так, на кожному стратегічному періоді підприємство визначає сегмент ринку, на якому буде функціонувати, визначає стратегію, цінову політику, досліджує сильні і слабкі сторони самого підприємства і конкурентів. Даний процес носить динамічний характер і потребує переробки величезної кількості інформації різної природи, складного аналізу цієї інформації, а також знань різних фахівців.

На сьогоднішній день в процесі стратегічного управління необхідно розв'язувати ряд задач, сутність яких подана у Додатку Б. Загальна модель стратегічного управління стійким розвитком підприємства подана у додатку В.

1.3. Система ключових показників діяльності як інформаційна основа стратегічного управління підприємством

Наразі найбільш перспективним напрямком удосконалення систем стратегічного управління є впровадження бізнес-орієнтованого підходу, що базується на системі ключових показників ефективності [27].

Невід'ємною частиною стратегії розвитку є стратегічні цілі, які необхідно досягти підприємству у довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі, як правило, глобальні й формуються в загальному вигляді. Тому для розробки стратегічних програм необхідна їх конкретизація. Найчастіше застосовується на практиці концепція SMART:

S (specific) – конкретність при постановці цілей;

M (measurable) – вимірність (можливість встановлення індикаторів прогресу в просуванні до мети або конкретних показників для її кількісного виміру);

A – (achievable) – розподіл (можливість визначити конкретні задачі для кожної організаційної ланки);

R (realistic) – реалістичність;

T (time-related) – тимчасова визначеність [31].

Доцільно використовувати цю концепцію спільно з побудовою ієрархічної структури цілей та задач, які необхідно виконати для їх досягнення. У процесі цієї побудови цілі дробляться на більш дрібні підцілі до тих пір поки на черговому рівні не будуть виконані всі вимоги концепції SMART. Задачі, що задовольняють вимоги концепції

SMART, можна трактувати як ключові фактори успіху (КФУ). Реалізація всіх КФУ, на які розпадається стратегічна ціль через SMART, означитиме її безумовне досягнення. З кожним КФУ пов'язаний об'єктивний вимірник

(вимірювачі) прогресу в досягненні відповідної мети – KPI (Key Performance Indicators, ключовий показник ефективності) [34].

Зазвичай ключові показники ефективності формуються в системі показників, що відображають всі аспекти діяльності компанії.

Існують різні підходи до розробки ключових систем показників ефективності. Ці підходи мають різну структуру показників і орієнтовані на різних користувачів (рис.1.2).

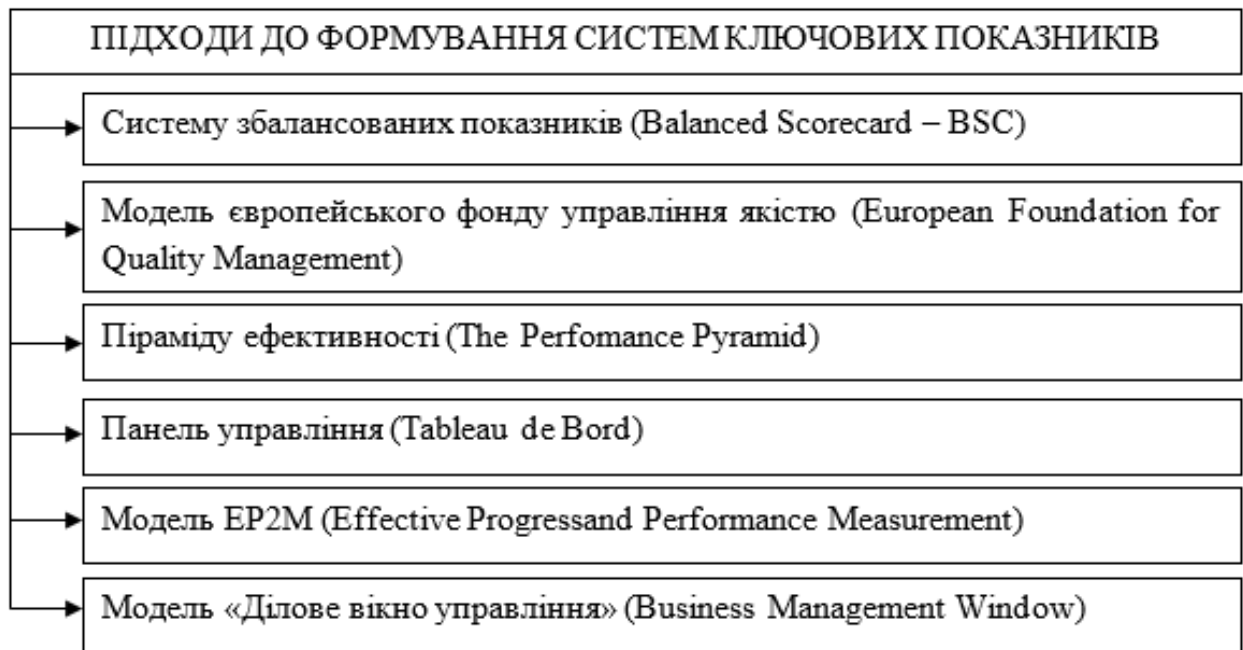


Рис. 1.2. Основні підходи до формування систем ключових показників ефективності [13]

Збалансована система показників (Balanced Scorecard). Головна суть, щоб представити керівництву основну інформацію в короткій і структурованій формі у вигляді основних показників. Ця інформація повинна бути, з одного боку, стислою, а з іншого – відображати всі основні аспекти діяльності компанії. Сутність цього підходу в тому, що весь обсяг інформації поділяється на 4 взаємопов'язаних блока :

- «Фінанси / Економіка»,
- «Ринок / Клієнти»,
- «Бізнес–процеси» і
- «Інфраструктура / Співробітники» [13].

В рамках моделі BSC чотири ці блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком – кваліфіковані, мотивовані, об'єднані в єдину команду співробітники використовують розвинену інфраструктуру (що включає інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують необхідну підприємству якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення необхідних конкурентних переваг і успіх підприємства на ринку.

Рекомендується використовувати не більше двох або трьох показників для кожної стратегічної цілі. Причому всього показників в BSC має бути 100–200, не більше. Оптимальним співвідношенням числа показників для цілей кожної з перспектив на стратегічній карті є таке: Фінанси – 4–5 показників (22 %); Клієнти – 4–5 показників (22 %); Внутрішні бізнес-процеси – 8–10 показників (34 %); Навчання та розвиток – 4–5 показників (22 %) [13]. Для ілюстрації процесу формування стратегії розвитку підприємства, для обґрунтування вибору стратегічних цілей й аналізу їх взаємозв'язку використовують стратегічні карти [28]. Стратегічна карта допомагає зрозуміти керівництву підприємства шляхи досягнення стратегічних цілей.

Модель Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM). Концепція EFQM передбачає сприяння розвитку бізнесу за рахунок оцінки його сильних сторін і визначення напрямків діяльності, в яких для досягнення цілей потрібні суттєві зміни.

Управління компанією здійснюється на підставі впливу на показники п'яти вихідних «ресурсних» блоків: керівництво; персонал; політика й стратегія; співпраця і ресурси; процеси. Результати управління бізнесом

згруповані в чотири «результуючі» блоки показників: результати діяльності персоналу; взаємодія з покупцями; соціальні результати; ключові показники ефективності діяльності компанії [163]. Особливістю моделі EFQM є орієнтація на соціальний результат, тобто результат взаємодії з суспільством [168]. Тому дана модель швидко перейшла з приватного сектору в урядові та громадські організації.

Призма ефективності. Цей підхід призначений для тих, хто зацікавлений в результатах діяльності компанії в цілому (stakeholders). Це можуть бути інвестори, покупці і посередники, персонал компанії, постачальники, регулюючі органи. Призма ефективності дозволяє виявити цілі діяльності організації, встановити показники їх досягнення, розробити систему вимірювання, забезпечити реалізацію розробленої стратегії [13]. За її допомогою можна проаналізувати, які цілі підприємства пов'язані з цілями стейкхолдерів, у чому є «конфлікт» цих цілей. Найбільш ефективно застосовується призма ефективності для формування загальних цілей, для аналізу можливих конфліктів тощо. Але ця концепція не дає змоги сформулювати систему довгострокових цілей підприємства та сформулювати плани на перспективу.

Панель управління (Tableau de Bord) дозволяє пов'язати стратегію і тактику компанії. У цій моделі за аналогією з системою збалансованих показників використовуються як фінансові, так і нефінансові показники, відповідальність за виконання яких чітко розподілена серед менеджерів компанії. Для кожного підрозділу можуть бути передбачені свої цілі і показники ефективності. Всі показники поділяються на стратегічні і діагностичні.

Стратегічні показники відображають фактичні результати діяльності компанії щодо досягнення поставлених цілей (досягнуті чи ні). Діагностичні дозволяють відстежити хід реалізації. На основі діагностичних показників приймається рішення щодо необхідності коригування заходів реалізації стратегії. Підприємство, яке застосовує цю модель, може оцінювати результати

роботи управлінського персоналу будь-якого рівня і порівнювати їх між собою.

Перевага цієї моделі в тому, що вона підходить для компаній будь-якого розміру, всіх галузей і структур управління. Основна відмінність між Tableau de Bord та оцінкою збалансованих показників ефективності полягає в тому, що показники не жорстко згруповані. Але це може відноситися як до позитивних так і до негативних аспектів.

Створення показників ефективності та аналіз проблем операційної ефективності описані в таких джерелах [6; 11; 23], де автори дійшли висновку, що існуючі концепції, які розглядають показники ефективності розвитку бізнесу, практично неможливо реалізувати в нестійкому економічному середовищі. Іншими словами, неможливо використовувати ці моделі на практиці без адаптації до фактичних умов роботи окремих компаній.

Висновки до розділу 1

Поняття «концепція сталого/стійкого розвитку» позначає такий комплексний підхід до функціонування підприємств, за якого економічні, соціальні та екологічні цілі розвитку взаємно зрівноважені та інтегруються, а темпи економічного зростання не перевищують темпи відтворення природних ресурсів з метою збереження їх для майбутніх поколінь.

Загалом, стійкий розвиток – це антикризовий, невідпинний, стабільний та підконтрольний процес, якому притаманне зростання економічної ефективності діяльності підприємства з паралельним посиленням сфери відповідальності перед клієнтами та партнерами, а також розробленими заходами щодо охорони навколишнього середовища, спрямованими на покращення якості життя як для теперішнього, так і наступного покоління.

Динамічний характер стратегічного управління дозволяє підприємству впевнено рухатися до поставленої мети, незважаючи на несприятливий вплив

навколишнього бізнес-оточення. Стратегія визначає керівні принципи та напрямки розвитку. Основна мета формалізованої стратегії – координувати зусилля співробітників і менеджерів на всіх рівнях.

Існують еталонні стратегії розвитку бізнесу, які відображають 5 різних підходів до організаційного зростання і пов'язані зі змінами стану 1 або більше компонентів – це стратегії продукту, ринку, галузі, становища підприємства всередині галузі та стратегії технологій. Чотири групи стратегій є найбільш поширеними: інтенсивне зростання; консолідаційне зростання; диверсифіковане зростання; стратегія скорочення.

Стратегічне планування – це елемент стратегічного управління. В даний час кожна компанія зобов'язана враховувати деталі та перспективи розвитку економічного середовища при розробці власного стратегічного плану розвитку. В даний час найбільш перспективним напрямком вдосконалення системи стратегічного управління є впровадження бізнес-орієнтованого підходу, заснованого на системі ключових показників ефективності.

Існують різні підходи до розробки систем ключових показників ефективності. Ці підходи відрізняються за структурою показників та орієнтовані на різних користувачів. Серед них: система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC); Модель європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management); піраміда ефективності (The Performance Pyramid); панель управління (Tableau de Board); модель EP2M (Effective Progressed Performance Measurement) та модель «Ділове вікно управління» (Business Management Window).

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

2.1. Загальна характеристика діяльності фармацевтичної компанії

Товариство «Фармацевтична компанія «Здоров'я» це компанія зі стажем понад 110 років, яка входить в п'ятірку кращих компаній в ніші фармацевтики на території України.

До складу товариства входять 29 підрозділів, шість науково-дослідних лабораторій та п'ять виробничих цехів:

1. Цех готових лікарських засобів (виробляє лікарські засоби у формі таблеток; таблеток, вкритих оболонкою та твердих желатинових капсул).
2. Ампульний цех (виробляє фармацевтичну продукцію у вигляді ін'єкційних розчинів в ампулах).
3. Фітохімічний цех (виробляють фармацевтичну продукцію, таку як гелі, мазі, краплі, рідини, сиропи, креми, аерозолі, еліксири, розчини та настоянки).
4. Цех готових лікарських форм (виробляють фармацевтичну продукцію у вигляді таблеток; таблеток, вкритих оболонкою; гранул; твердих желатинових капсул; порошків для перорального застосування; концентратів для приготування інфузій в ампулах; розчинів для ін'єкцій в ампулах).
5. Цехи м'яких лікарських форм (виробництво фармацевтичної продукції у вигляді м'яких желатинових капсул, мазей і кремів).

Діяльність компанії включає певні види діяльності, які подані на рис. 2.1.

Основними органами управління підприємства є: загальні збори учасників, який є вищим органом управління; директор як виконавчий орган та наглядова рада як контролюючий орган управління.

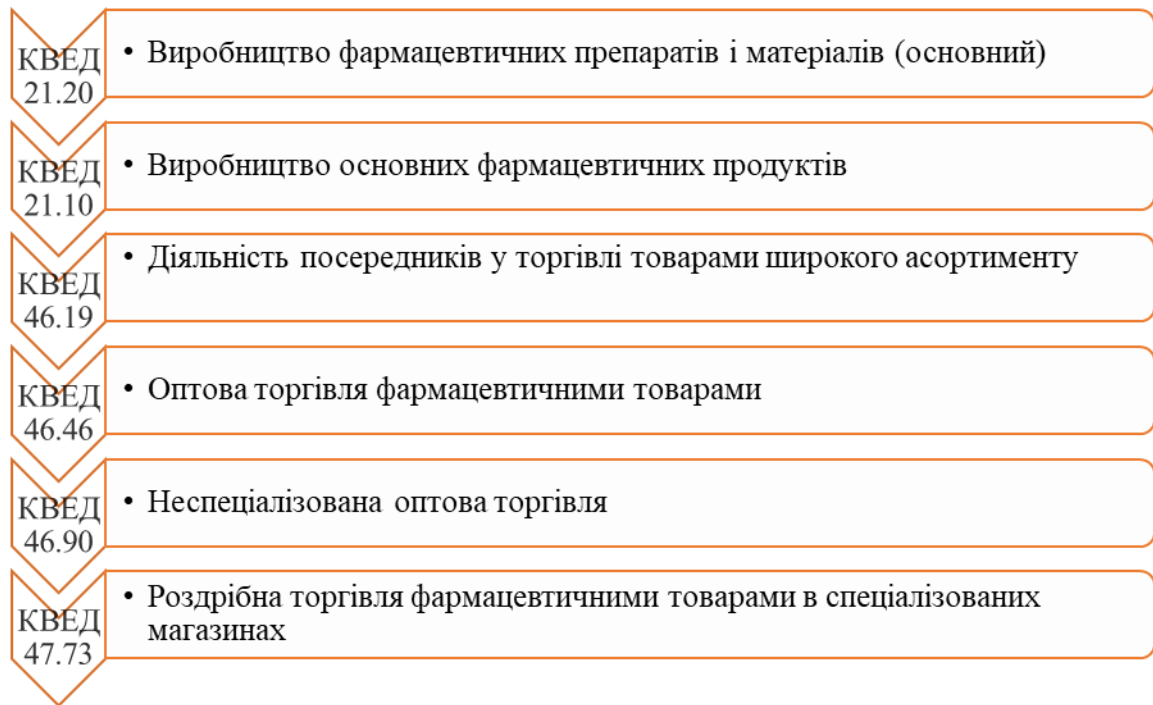


Рис. 2.1. Основні види діяльності товариства
[побудовано на аналізі [9]]

Місія досліджуваної фармацевтичної компанії – забезпечити населення якісними, доступними та ефективними лікарськими препаратами.

До основних цілей компанії відноситься: поліпшення якості життя людей; лідерство на фармацевтичному ринку України та за її межами; впровадження різноспрямованих інноваційних технологій у розвиток виробництва.

З точки зору сталого розвитку компанії за яким економічні, соціальні та екологічні цілі розвитку взаємно зрівноважені та інтегруються слід зазначити, що компанія звертає увагу на охорону навколишнього середовища, на високу якість та безпеку своєї продукції для людей. Для цього відбувається постійний контроль за сировиною і готовою продукцією, використовується система управління охороною навколишнього середовища і нагляд за виконанням вимог стандартів таких як ISO та GMP.

Компанія «Здоров'я» активно розширює свій продуктивний портфель. Динаміка цього процесу подана на рис.2.2.



Рис. 2.2. Динаміка впровадження новинок продуктивного портфелю товариства

Розширення свого продуктивного портфелю компанія здійснює для того, щоб забезпечити доступ українським пацієнтам до великої кількості засобів ефективного лікування. Так, у період з 2017 до 2022 р. товариство щорічно в середньому виводило на ринок України по 15 нових ЛЗ.

2.2. Техніко-економічний та фінансовий аналіз стану підприємства

Основні засоби підприємства — визначальна складова виробничої діяльності підприємства, яка поступово переносить свою вартість на готову продукцію та потребує великих засобів на їх відтворення. Джерелом інформації є форма 5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Аналіз основних засобів доцільно почати з їх динаміки складу та структури (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних засобів товариства

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)		Структура, %
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р.
1. Виробничого призначення:	438 733	398 338	4 485	2 162	443 218	400 500	99
будівлі та споруди	285 101	251 149	0	0	285 101	251 149	62,11
машини та обладнання	121 709	115 305	0	0	121 709	115 305	28,51
транспортні засоби	20 592	19 759	4 485	2 162	25 077	21 921	5,42
земельні ділянки	0	727	0	0	0	727	0,18
інші	11 331	11 398	0	0	11 331	11 398	2,82
2. Невиробничого призначення:	4 179	3 868	0	0	4 179	3 868	1
будівлі та споруди	2 122	2 026	0	0	2 122	2 026	0,50
машини та обладнання	859	732	0	0	859	732	0,18
транспортні засоби	250	216	0	0	250	216	0,05
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	0,00
інвестиційна нерухомість	432	419	0	0	432	419	0,10
інші	516	475	0	0	516	475	0,12
Усього	442 912	402 206	4 485	2 162	412 913	435 667	100,00

У структурі основних засобів найбільшу частку займають виробничі засоби – 400 500 тис. грн. (99% від загальної вартості основних засобів), не виробничі засоби – 3 868 тис. грн. (1% від загальної вартості основних засобів).

У структурі виробничих активів найбільшу частку займають будівлі та споруди – 251 149 тис. грн. (62,11% від загальної вартості основних засобів),

далі йдуть машини та обладнання – 115 305 тис. грн. (28,51% від загальної вартості основних засобів).

Серед споруд не виробничого призначення найбільшу частку склали будівлі та споруди вартістю 2,026 тис. грн. (що у структурі загального обсягу основних фондів складає 0,5%), на другому місці – машини та обладнання – 732 тис. грн. (у структурі загального обсягу основних фондів складає 0,18%).

У табл. 2.2 надані результати розрахунків показників ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.2

**Аналіз ефективності використання основних фондів
товариства**

Назва коефіцієнту	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (2021 до 2020 рр.)	
				абсолют.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 565 442	2 038 351	2 304 235	265 884	13,044
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	425 457	443 341,5	424 290	-19 051,5	- 4,3
Фондовіддача, грн./грн.	3,68	4,59	5,43	0,84	18,3
Фондомісткість, грн./грн.	0,27	0,22	0,18	-0,04	-18,2

Аналіз показав, що фондовіддача у 2021 році зросла на 0,84 грн/грн. Це у порівнянні з минулим роком на 18,3% більше. Фондомісткість, навпаки, знизилася з 0,22 грн/грн до 0,18 грн. тобто на 18,2%. За звичайних обставин фондовіддача повинна демонструвати тенденцію до зростання, тоді як фондомісткість має демонструвати тенденцію до зниження. Отже, динаміка цих показників відображає ефективне використання основних засобів.

Аналіз фінансового стану підприємства є важливим інструментом у процесі прийняття рішень корпоративного управління.

Джерелами інформації для оцінки фінансового стану підприємства є баланс підприємства (табл. 1) і звіт про фінансові результати (табл. 2).

Почнемо з аналізу фінансового стану підприємства. У табл. 2.3 представлений горизонтальний аналіз активу і пасиву балансу.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз активу та пасиву балансу товариства

Актив/Пасив	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолют. відх. 2021/ 2017, тис. грн.	Відн. відх. 2021/ 2017, %
I. Необоротні активи	454973	412390	500816	438430	414638	-40335	-8,87
II. Оборотні активи	1453985	1428720	1409577	1619363	1663939	209954	14,44
БАЛАНС	1908958	1841110	1910393	2057793	2078577	169619	8,89
I. Власний капітал	853704	850441	846154	832112	894148	40444	4,74
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	716652	728913	626121	438037	679865	-36787	-5,13
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	338602	261756	438118	787644	504564	165962	49,01
БАЛАНС	1908958	1841110	1910393	2057793	2078577	169619	-91,11

Зіставляючи структуру змін в активі і пасиві, можна зробити наступні висновки. Загальна вартість майна підприємства у 2021 р. в порівнянні з 2017 р. зменшилась по абсолютній величині на 169619 тис. грн. що складає 8,89%. Зменшення некритичне, але свідчить про скорочення виробничо-господарської діяльності і керівництву підприємства слід звернути увагу на цей факт. На рис. 2.3. подана структура оборотних та необоротних активів за 2017-2021 рр.

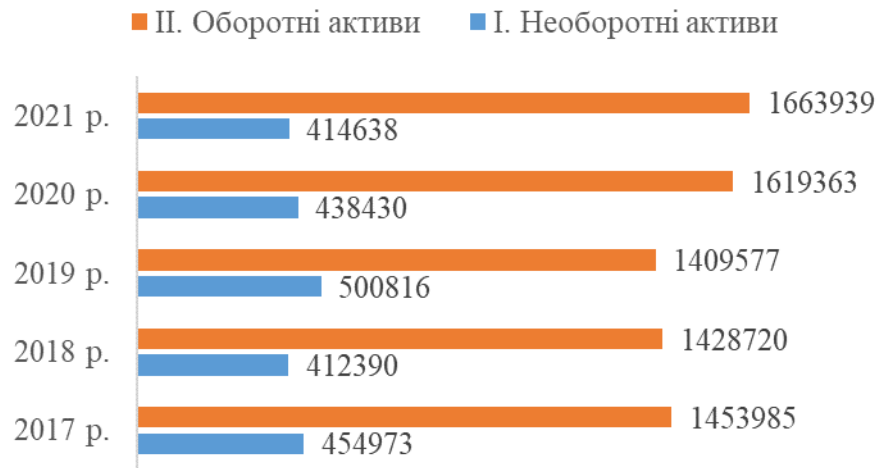


Рис. 2.3. Динаміка структури активу балансу

Спостерігається незначне скорочення необоротних активів на 40335 тис. грн., що складає 8,87%, оборотні активи, навпаки, збільшились на 209954 тис. грн. тобто на 14,44%.

На рис. 2.4. подана динаміка структури пасиву балансу.

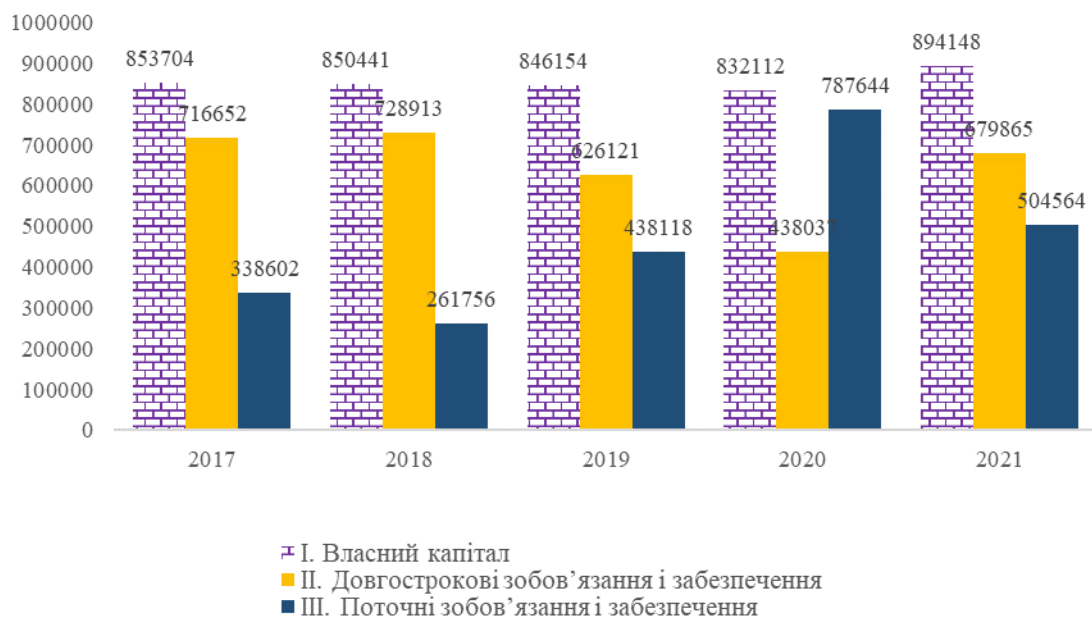


Рис. 2.4. Динаміка структури пасиву балансу

Позитивним аспектом є те, що власний капітал досліджуваного товариства зріс на 40444 тис. грн. тобто на 4,74%, а також зменшення довгострокових зобов'язань у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 36787 тис. грн. що складає 5,13%. Але звертає увагу на себе той факт, що зросли поточні зобов'язань на 165962 тис. грн. тобто на 49,01%.

У табл. 2.4. поданий вертикальний аналіз активу та пасиву балансу підприємства.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз активу та пасиву балансу підприємства

Актив/Пасив	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Структура 2017 р.	Структура 2021 р.	Структурне зрушення 2021/2017
I. Необоротні активи	454973	412390	500816	438430	414638	23,83	19,95	-3,89
II. Оборотні активи	1453985	1428720	1409577	1619363	1663939	76,17	80,05	3,89
БАЛАНС	1908958	1841110	1910393	2057793	2078577	100,00	100,00	-
I. Власний капітал	853704	850441	846154	832112	894148	44,72	43,01	-1,70
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	716652	728913	626121	438037	679865	37,54	32,71	-4,83
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	338602	261756	438118	787644	504564	17,74	24,27	6,54
БАЛАНС	1908958	1841110	1910393	2057793	2078577	100,00	100,00	-

Основними висновками, зробленими при вертикальному аналізі балансу підприємства можуть бути такі:

- структура статей балансу демонструє тенденцію до зростання частки оборотних активів і незначного зменшення необоротних активів;

- власний капітал у 2021 р. трішки знизився у порівнянні з 2017 р. на 1,7% і складає 43,01% структури пасиву балансу;

- спостерігається зниження у структурі довгострокових зобов'язань на 4,83% , але на 6,54% зростають поточні зобов'язання підприємства.

На рис. 2.5. подана динаміка активів досліджуваного підприємства.

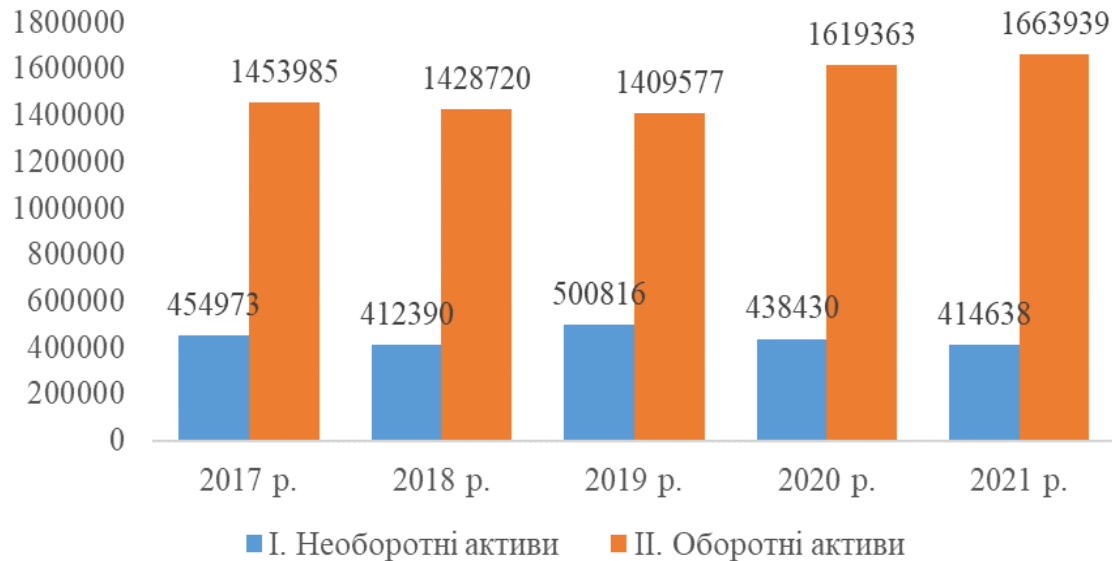


Рис. 2.5. Динаміка активів підприємства

З рис. 2.5 ми бачимо, що найбільшу частину активів підприємства займають оборотні активи. У 2017 р їх частина складала 76,17%, а в 2021 р. 80,05%, тобто у 2021 році цей показник зріс на 3,89%. Необоротні активи у 2017 р. – 23,83%, а у 2021 р. – 19,95% тобто, навпаки, знизились на 3,89%.

Наступним важливим кроком при аналізі ефективності діяльності підприємства є аналіз структури витрат за економічними елементами.

Структура витрат підприємства подана у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат підприємства

Витрати	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2018 р., %	2019 р., %	2020 р., %
Матеріальні затрати	1047242,00	894790,00	1451717,00	68,10	64,94	67,02
Витрати на оплату праці	282267,00	271192,00	283021,00	18,36	19,68	13,07
Відрахування на соціальні заходи	52355,00	57370,00	55930,00	3,40	4,16	2,58
Амортизація	56205,00	38529,00	35704,00	3,66	2,80	1,65
Інші операційні витрати	99677,00	116024,00	337750,00	6,48	8,42	15,59
Разом	1537746,00	1377905,00	2166142,00	100,00	100,00	100,00

Динаміка структури витрат підприємства показана на рисунку 2.6.

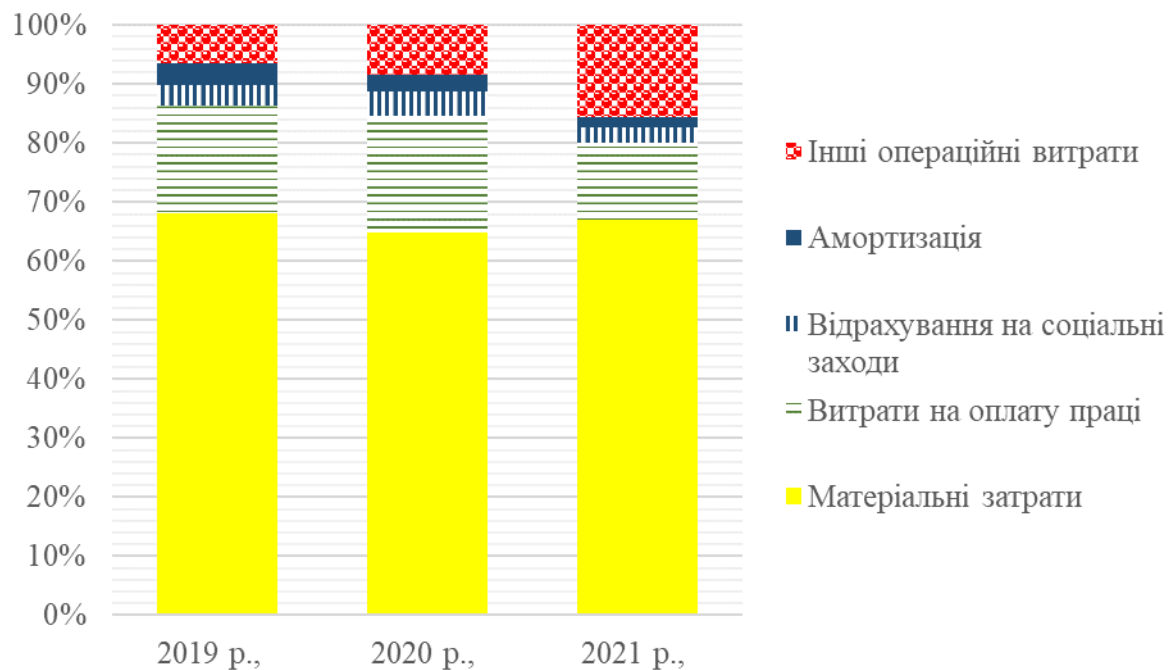


Рис. 2.6. Структура витрат підприємства

Як ми бачимо з рис. 2.4. у 2019-2021 рр. найбільшу питому вагу у структурі витрат займають саме матеріальні витрати 68,1; 64,94 та 67,02% відповідно. Також можна звернути увагу на зростання інших операційних

витрат у 2021 р. практично в двічі у порівнянні з 2019 та 2020 рр. Також спостерігається зниження витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

Рівень ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства характеризують фінансові результати, отримані в результаті цієї діяльності. Це можуть бути як прибуток, так і збитки. Позитивний фінансовий результат діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності [2].

На основі форми 2 «Фінансові результати» у табл. 2.6 наведений аналіз прибутку підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка прибутку підприємства

Стаття	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолют. відх. 2021/2019 рр.	Абсолют. відх. 2021/ 2019 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1600152	2038351	1485427	-114725	-7,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1220245	1578430	1130315	-89930	-7,37
Валовий: прибуток	2090	379907	459921	355112	-24795	-6,53
Інші операційні доходи	2120	24651	31255	11256	-13395	-54,34
Адміністративні витрати	2130	93671	103936	76326	-17345	-18,52
Витрати на збут	2150	123425	140731	87055	-36370	-29,47
Інші операційні витрати	2180	50511	38840	40961	-9550	-18,91
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	136951	207669	162026	25075	18,31
Інші доходи	2240	5196	49851	18661	13465	259,14

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Фінансові витрати	2250	128269	105865	81369	-46900	-36,56
Інші витрати	2270	5609	5946	85371	79762	1422,04
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290	8269	145709	13947	5678	68,67
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18734	33372	21372	2638	14,08
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2350	-10465	112337	-7425	-3040	-29,05

Аналіз прибутку підприємства дозволив визначити, що ТОВ «ФК «Здоров'я» у 2019 та у 2021 рр. мало збиток у розмірі 10465 тис. грн та 7425 грн. відповідно. У 2020 р. підприємство мало прибуток, який склав 112337 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції знизився у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 114725 тис. грн. що склало 7,17%. За проведеним аналізом визначено зниження валового прибутку у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. на 24795 тис. грн. Операційний прибуток у 2021 р збільшився на 25075 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. в основному за рахунок зниження витрат (адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат)

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища фармацевтичної компанії

Сьогодні для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища використовуються різні моделі та методики, більшість з яких ґрунтуються на експертних оцінках. Деякі науковці зосереджуються на аналізі основних факторів впливу, таких як економічні, політичні, культурні, технологічні, демографічні та соціальні.

Сьогодні більшість компаній обрали SWOT-аналіз як зручний метод стратегічного аналізу, який може бути застосований до будь-якої організації, особи чи країни для розробки стратегій у різних галузях. За останні роки західні та вітчизняні компанії внесли різні вдосконалення в SWOT-аналіз і розширили сферу його практичного застосування. Це свідчить про унікальність методу SWOT-аналізу для вибору стратегічних напрямів інноваційного розвитку при плануванні та фінансуванні інноваційної діяльності в будь-яких організаціях [2].

Сутність SWOT-аналізу полягає у поділі факторів та явищ, що впливають на функціонування та розвиток підприємств, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози) [8].

Основними завданнями SWOT-аналізу є: виявлення можливостей у зовнішньому середовищі, що відповідають ресурсам компанії; виявлення загроз і розробка заходів щодо усунення або послаблення їх впливу; виявлення сильних сторін внутрішнього середовища і порівняння їх з ринковими можливостями; аналіз слабких сторін у діяльності компанії та формулювання контрзаходів; визначення конкурентних можливостей та формулювання стратегій розвитку [16].

SWOT-аналіз товариства підприємства, наведено в Додатку Г.

Після проведення SWOT-аналіз можна зробити наступні висновки. Фармацевтична компанія використовує потреби українського фармацевтичного ринку як орієнтир у своїх планах щодо розвитку та розширення продуктового портфелю. У своїй діяльності компанія постійно шукає інноваційні рішення для підвищення якості та ефективності фармацевтичної продукції. Серед головних напрямків розвитку підприємства – вихід на український ринок з новими лікарськими формами і продуктами. В наступних напрямках розвитку: таблетки в формі піни, порошки для місцевого застосування, рідкі препарати у формі стіків, гормональні спреї та інші проєкти.

Фармацевтична компанія регулярно бере участь у великих міжнародних фармацевтичних виставках, представляючи свою продукцію поряд зі світовими лідерами фармацевтичної галузі. Це свідчить про високий науково-технічний потенціал України.

Фармацевтична продукція компанії експортується до 21 країни світу і компанія продовжує інтенсивно освоювати нові ринки. Компанія експортує продукцію до В'єтнаму, Іраку та Ємену, Монголії, Гани та Буркіна-Фасо. Крім того, компанія працює над посиленням співпраці з потенційними дистриб'юторами в Польщі, Німеччині, Південній Кореї, Пакистані та Болгарії.

Щодо слабких сторін слід виокремити такі проблеми як: погіршення фінансової стійкості підприємства; відносно довгий період впровадження нових, інноваційних проектів; зменшення обсягів реалізації продукції та неефективна маркетингова діяльність.

Щодо стратегічних напрямків компанії слід звернути увагу на наступні:

1. Україна може стати постачальником активного фармацевтичного інгредієнту (АФІ) та генеричних ліків на ринки США та Європи. Що відкриває такі можливості і для компанії.

2. Для збільшення частки ринку підприємству необхідно продовжувати підтримувати свою репутацію та позитивний імідж компанії, а також продовжувати впроваджувати високоякісне обладнання.

3. Розширення асортименту продукції та підвищення якості продукції можливо за рахунок продовження впровадження на підприємстві системи управління якістю та сертифікації відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2015 і ISO 14001:2015.

4. Продовження впровадження інновацій у виробничому процесі та прискорене виробництво нових оригінальних лікарських засобів що має дозволити компанії налагодити взаємовигідні партнерські відносини з іноземними виробниками у сфері спільної розробки лікарських засобів.

5. Контрактне виробництво для міжнародних виробників лікарських засобів та трансфер нових технологій і локалізація виготовлення інноваційної фармацевтичної продукції (для ринків ЄС, України, Північної Африки, країн Близького Сходу тощо).

6. За даними ООН близько 5,5 млн українців перебувають у списках біженців – Україна може забезпечити їх ліками за кордоном, маючи надлишки виробничих потужностей.

Також доцільно оцінити зовнішнє середовище компанії за допомогою методу PEST-аналізу, який показує зміни в макросередовищі за чотирма ключовими напрямками та виявляє тенденції, що знаходяться поза межами контролю компанії, але впливають на результати її діяльності та стратегічні рішення. Процес проведення PEST-аналізу для підприємства включає кілька етапів:

1) розробка переліку зовнішніх факторів, які з великою ймовірністю можуть бути реалізовані та мати значний вплив на діяльність компанії;

2) оцінка важливості кожного фактору, присвоюючи йому певну вагу від 1 (важливий) до 0 (не важливий). Загальне значення має дорівнювати 1;

3) група експертів, представлена співробітниками фармацевтичної компанії, оцінює ступінь впливу кожного фактору на стратегію компанії за 5-бальною шкалою.

4) розрахувати зважену оцінку та визначити загальну зважену оцінку. Це і є показник готовності компанії до роботи з факторами зовнішнього середовища.

Вихідні дані для аналізу чинників побічного впливу на підприємство представлено у Додатку Д.

У табл. 2.7 проведена кількісна оцінка факторів зовнішнього середовища. Оцінка проводилась за допомогою експертів з підприємства.

За проведеним PEST-аналізом можна зробити наступні висновки, що експерти серед факторів зовнішнього середовища, які відкривають та, навпаки,

створюють загрози для підприємства визначили однакові: політичні та економічні. З точки зору можливості для підприємства зважена оцінка за політичними та економічними факторами склала 2,25. З точки зору загроз для підприємства їх зважена оцінка склала 3. Найменш ризикованим фактором у сучасних умовах експерти визначили технологічні чинники (зважена оцінка 0,7).

Таблиця 2.7

Кількісна оцінка середовища підприємства за PEST-аналізом

Групи факторів	Фактори зовнішнього середовища, що відкривають можливості для підприємства			Фактори зовнішнього середовища, що створюють загрози для підприємства		
	ймовірність виникнення (P_i)	сила впливу за 10-бальною шкалою (M_i)	Сила впливу з урахуванням імовірності виникнення	ймовірність виникнення (P_i)	сила впливу за 10-бальною шкалою (Z_i)	Сила впливу з урахуванням імовірності виникнення
Політичні (P – Political)	0,25	9	2,25	0,3	10	3
Економічні (E – Economical)	0,25	9	2,25	0,3	10	3
Соціальні (S – Social)	0,25	8	2	0,3	9	2,7
Технологічні (T – Technological)	0,25	6	1,5	0,1	7	0,7
Всього	1	8,5		1	9,4	

Пелюсткова діаграма щодо зваженої оцінки всіх факторів представлена у додатку Е.

Висновки до розділу 2

Товариство «Фармацевтична компанія «Здоров'я» це компанія зі стажем понад 110 років, яка входить в п'ятірку кращих компаній в ніші фармацевтики на території України. До основних цілей компанії відноситься: поліпшення якості життя людей; лідерство на фармацевтичному ринку України та за її

межами; впровадження різноспрямованих інноваційних технологій у розвиток виробництва.

Техніко-економічний та фінансовий аналіз стану підприємства показав що у структурі виробничих активів найбільшу частку займають будівлі та споруди – 251 149 тис. грн., далі йдуть машини та обладнання – 115 305 тис. грн. Серед споруд невикористаного призначення найбільшу частку склали будівлі та споруди вартістю 2,026 тис. грн., на другому місці – машини та обладнання – 732 тис. грн.

У структурі основних засобів найбільшу частку займають виробничі засоби – 400 500 тис. грн. (99% від загальної вартості основних засобів), невикористані засоби – 3 868 тис. грн. (1% від загальної вартості основних засобів). У структурі виробничих активів найбільшу частку займають будівлі та споруди – 251 149 тис. грн. (62,11% від загальної вартості основних засобів), машини та обладнання – 115 305 тис. грн. (28,51% від загальної вартості основних засобів).

Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства показав, що фондоддача у 2021 році зросла на 0,84 грн/грн. Це у порівнянні з минулим роком на 18,3% більше. Фондомісткість, навпаки, знизилася з 0,22 грн/грн до 0,18 грн. тобто на 18,2%.

Горизонтальний аналіз активу та пасиву балансу підприємства показав що загальна вартість майна підприємства у 2021 р. в порівнянні з 2017 р. зменшилась по абсолютній величині на 169619 тис. грн. що складає 8,89%. Зменшення некритичне, але свідчить про скорочення виробничо-господарської діяльності і керівництву підприємства слід звернути увагу на цей факт.

Основними висновками, зробленими при вертикальному аналізі балансу підприємства можуть бути такі: структура статей балансу демонструє тенденцію до зростання частки оборотних активів і незначного зменшення необоротних активів; власний капітал у 2021 р. трішки знизився у порівнянні з

2017 р. на 1,7% і складає 43,01% структури пасиву балансу; спостерігається зниження у структурі довгострокових зобов'язань на 4,83% , але на 6,54% зростають поточні зобов'язання підприємства.

Структура витрат підприємства показала, що у 2019-2021 рр. найбільшу питому вагу у структурі витрат займають саме матеріальні витрати 68,1; 64,94 та 67,02% відповідно. Також можна звернути увагу на зростання інших операційних витрат у 2021 р. практично в двічі у порівнянні з 2019 та 2020 рр. Також спостерігається зниження витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

Аналіз прибутку дозволив визначити, що у 2019 та у 2021 рр. підприємство мало збиток у розмірі 10465 тис. грн та 7425 грн. відповідно. У 2020 р. підприємство мало прибуток, який склав 112337 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції знизився у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 114725 тис. грн. що склало 7,17%. За проведеним аналізом визначено зниження валового прибутку у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. на 24795 тис. грн. Операційний прибуток у 2021 р збільшився на 25075 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. в основному за рахунок зниження витрат (адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат).

У розділі також був проведений стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. За рахунок проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Щодо стратегічних напрямків компанії слід звернути увагу на наступні:

1. Україна може стати постачальником активного фармацевтичного інгредієнту (АФІ) та генеричних ліків на ринки США та Європи. Що відкриває такі можливості і для компанії.

2. Для збільшення частки ринку підприємству необхідно продовжувати підтримувати свою репутацію та позитивний імідж компанії, а також продовжувати впроваджувати високоякісне обладнання.

3. Розширення асортименту продукції та підвищення якості продукції можливо за рахунок продовження впровадження на підприємстві системи управління якістю та сертифікації відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2015 і ISO 14001:2015.

4. Продовження впровадження інновацій у виробничому процесі та прискорене виробництво нових оригінальних лікарських засобів що має дозволити компанії налагодити взаємовигідні партнерські відносини з іноземними виробниками у сфері спільної розробки лікарських засобів.

5. Контрактне виробництво для міжнародних виробників лікарських засобів та трансфер нових технологій і локалізація виготовлення інноваційної фармацевтичної продукції.

6. За даними ООН близько 5,5 млн українців перебувають у списках біженців – Україна може забезпечити їх ліками за кордоном, маючи надлишки виробничих потужностей.

За проведеним PEST-аналізом можна зробити наступні висновки, що експерти серед факторів зовнішнього середовища, які відкривають та, навпаки, створюють загрози для підприємства визначили однакові: політичні та економічні. З точки зору можливості для підприємства зважена оцінка за політичними та економічними факторами склала 2,25. З точки зору загроз для підприємства їх зважена оцінка склала 3. Найменш ризикованим фактором у сучасних умовах експерти визначили технологічні чинники (зважена оцінка 0,7).

РОЗДІЛ 3

ДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Дослідження фармацевтичного ринку України у фокусі концентрації ринку для формування бізнес-стратегії

Український ринок фармацевтичної продукції як вагомий промисловий сектор та одна з найприбутковіших галузей господарського комплексу України активно демонструє зростання параметрів економічного розвитку. Згідно із даними Proxima Research, у 2020 р. місткість ринку фармацевтичної продукції становила 114 млрд. грн. (4,2 млрд. дол.) у грошовому вираженні або 1,7 млрд. упаковок – у натуральному. Відносно 2019 р. обсяги продажів зросли на 9,7 % (4,7 % – щодо дол. США) у грошовому та 2,2 % – у натуральному вираженні, тоді як зростання світового ринку ліків у 2019 р. порівняно із 2018 р. становило лише 4,5 % [1].

Поширення пандемії COVID-19, яке призвело до значних збурень у світовій торгівлі на цільових ринках фармацевтичної продукції, ускладнило кон'юнктуру українського ринку фармацевтичної продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках, логістику експортно-імпортних операцій, позначилося на результативності та ефективності функціонування ланцюгів поставок фармацевтичної продукції, загостило конкурентну ситуацію на цільових ринках фармацевтичних товарів тощо. Вагомими чинниками протидії розвитку є низька купівельна спроможність населення та недостатній рівень держзакупівлі фармацевтичних товарів, що вплинуло на зміну структури експортно-імпортних операцій у галузі в частині зростання обсягів експортної продукції. Довготривала процедура реєстрації ліків на етапі виведення товарів

фармацевтичних новинок на український ринок також є чинником протидії появі на ринку високомаржинальних фармацевтичних товарів. Тривалий низько ефективний рівень імplementування діяльності фармацевтичних підприємств у регуляторне поле ЄС в частині необхідності проведення сертифікації потужностей виробниками та фармацевтичної продукції впливає на вимушене збільшення витрат ресурсів фірм-виробників на фармацевтичного ринку. Відтак, це спонукало вітчизняних виробників до поглибленого аналізу кон'юнктури ринку фармацевтичної продукції, щоб вичленити чинники впливу, які домінують у середовищі їх розвитку, та сформувані альтернативні бізнес-стратегії з метою уникнення ризиків, що склалися у галузі.

Місткість світового ринку фармацевтичної продукції оцінюють у 1089 млрд. доларів США, а українського ринку фармацевтичної продукції – 3,418 млрд. доларів США. Темпи зростання цього ринку, як правило, перевищують темпи зростання ВВП, внаслідок чого галузь стає потенційно привабливою для входження у неї суб'єктів із інших галузей.

На продукцію українських фармацевтичних виробників припадає 35,9 % товару; на товари імпортного виробництва – 64,1 % відповідно (2021 р.). Фармацевтична галузь, як сектор промисловості із великим значенням доданої вартості, вирізняється високою продуктивністю: у середньому в галузі на одного працівника припадає майже 1,4 млн грн ВВП; а також високою інвестиційною привабливістю: на кожні 100 грн доданої вартості припадає 19 грн інвестицій.

Вагомий внесок у розвиток фармацевтичної галузі роблять українські виробники, які вкладають значну частку прибутку в НДДКР [29]. Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції на ринку фармацевтичної продукції України одинадцяти українських підприємств – лідерів фармацевтичного ринку за 2020–2021 рр. наведено на рис. 3.1.

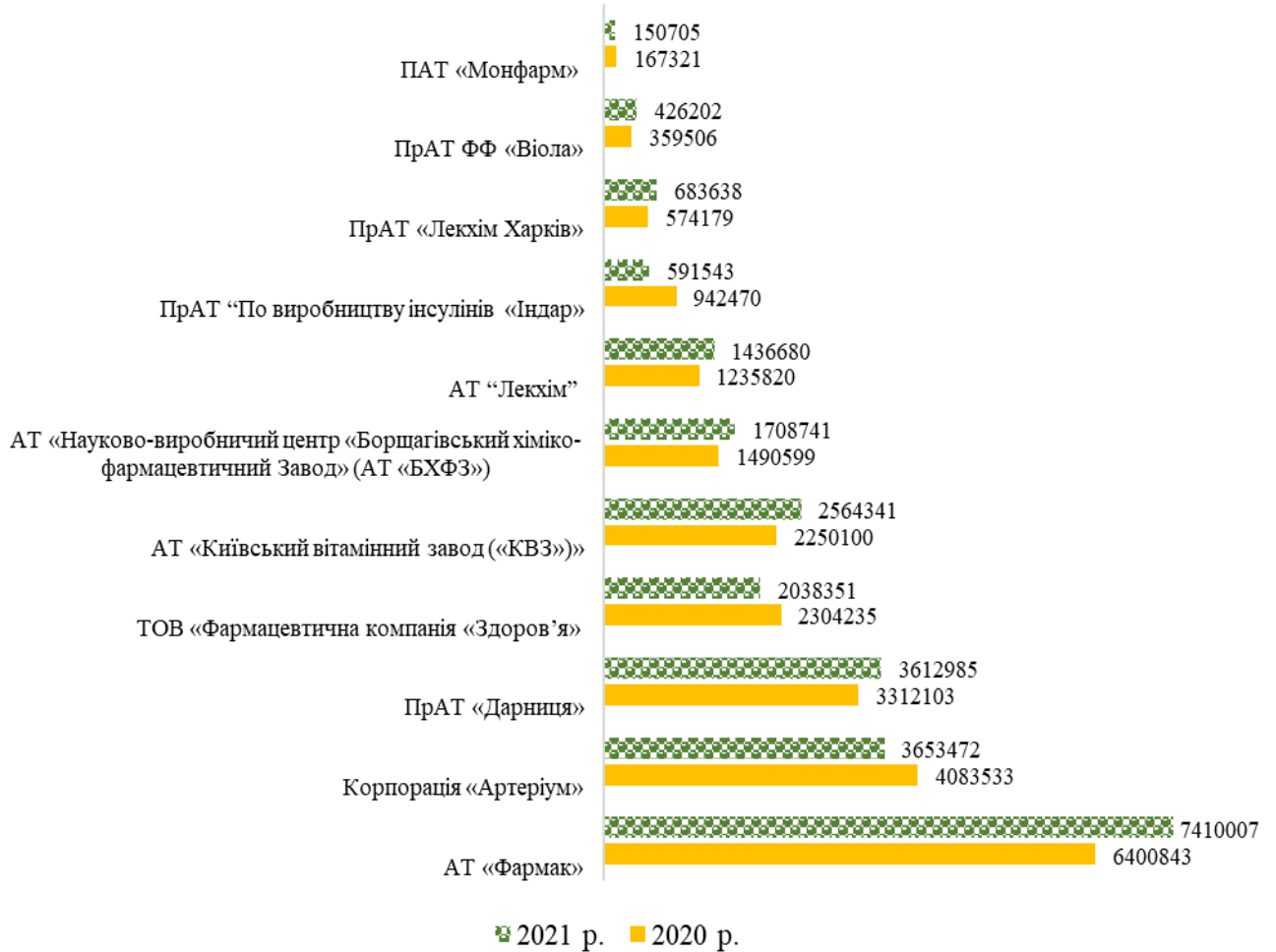


Рис. 3.1. Динаміка доходу від реалізації продукції українських виробників на ринку фармацевтичної продукції України, тис. грн. [29]

Поширення пандемії COVID-19, як головного фактору впливу, призвело до коливання попиту на окремі лікарські засоби (антибіотики, протизапальні, жарознижувальні, протизастудні, антитромботичні, противірусні препарати) та ускладнило кон'юнктуру ринку фармацевтичної продукції, її логістику (через значні затримки процедур розмитнення препаратів), здійснення інвестиційних проєктів, конкуренцію на цільових ринках фармацевтичної галузі.

Проте незважаючи на визначені проблеми, виробники фармацевтичної продукції нарощують обсяги виробництва та знаходять резерви для розвитку, а саме:

✓ на етапі постачання сировини (з Китаю та Індії) недостатність сировини компенсували завдяки запасам на виробничих складах та в аптеках;

✓ у якості адаптації до різкого зростання попиту на фармпрепарати у період пандемії – підприємства переорієнтовулися на виробництво фармацевтичних препаратів для інтенсивної терапії (наприклад, випуск нової лінійки «Парацетамол-Дарниця»)[29];

✓ впровадження контрактного виробництва, яке пов'язує використання інноваційних технологій та пришвидшення виходу препарату на ринок (для орендодавця) й отримання додаткових джерел фінансування (для орендаря).

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій знайшов відображення у фармацевтичному секторі: у галузі впроваджено електронну систему охорони здоров'я у частині запровадження електронного документообігу, електронних рецептів; розширення роздрібної інтернет-торгівлі фармпрепаратами тощо.

Для оцінювання рівня концентрації українського ринку фармпродукції розрахуємо індекс Херфіндаля – Хіршмана, який визначають за формулою:

$$HHI = \sum_{i=1}^N s_i^2, \quad (3.1)$$

де s_i – ринкова частка i -го підприємства, %;

n – кількість фірм, для яких розраховують показник, од.;

$i = 1, \dots, n$.

Якщо значення індексу нижче за 1000 – наявна незначна концентрація ринку, 1000 – 1800 – середня концентрація ринку, понад 1800 – висока концентрація ринку.

Альтернативою до індексу Херфіндаля – Хіршмана є індекс ринкової концентрації, який розраховують за формулою:

$$IPK = \sum_{i=1}^N s_i, \quad (3.2)$$

Результати розрахунку подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Індекс Херфіндаля – Хіршмана та індекс ринкової концентрації на ринку фармацевтичної продукції

№	Підприємство	Частка ринку, %			
		2020 р.		2021 р.	
		s_i	si^2	s_i	si^2
1	АТ «Фармак»	5,48	30,030	5,54	30,6916
2	Корпорація «Артеріум»	3,	12,25	2,73	7,4529
3	ПрАТ «Дарниця»	2,84	8,0656	2,7	7,29
4	ТОВ «Фармацевтична компанія	1,97	3,8809	1,52	2,3104
5	АТ «Київський вітамінний завод» («КВЗ»)	1,93	3,7249	1,92	3,6864
6	АТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» (АТ «БХФЗ»)	1,28	1,6384	1,28	1,6384
7	АТ «Лекхім»	1,06	1,1236	1,07	1,1449
8	ПрАТ «По виробництву інсулінів «Індар»	0,81	0,6561	0,44	0,1936
9	ПрАТ «Лекхім Харків»	0,49	0,2401	0,51	0,2601
10	ПрАТ ФФ «Віола»	0,31	0,0961	0,32	0,1024
11	ПАТ «Монфарм»	0,14	0,0196	0,11	0,0121
Індекс Херфіндаля – Хіршмана		–	61,7257	–	54,7828
Індекс ринкової концентрації		19,81	–	18,14	–
Індекс ринкової концентрації		11,82		10,97	

Джерело: [29]

У 2020 – 2021 рр. (табл. 3.1) індекс Херфіндаля – Хіршмана (ринок фармацевтичних препаратів) становив 61,7257 та 54,7828 відповідно (<1000); індекс ринкової концентрації – 19,81 та 18,14 відповідно, що свідчить про виражену конкуренцію на ринку.

Взагалі аналіз літератури [1; 14; 17; 19; 29] дав змогу визначити особливості економічної кон'юнктури українського ринку фармацевтичної продукції та динаміку розвитку його сегментів, що представлено на рис. 3.2.

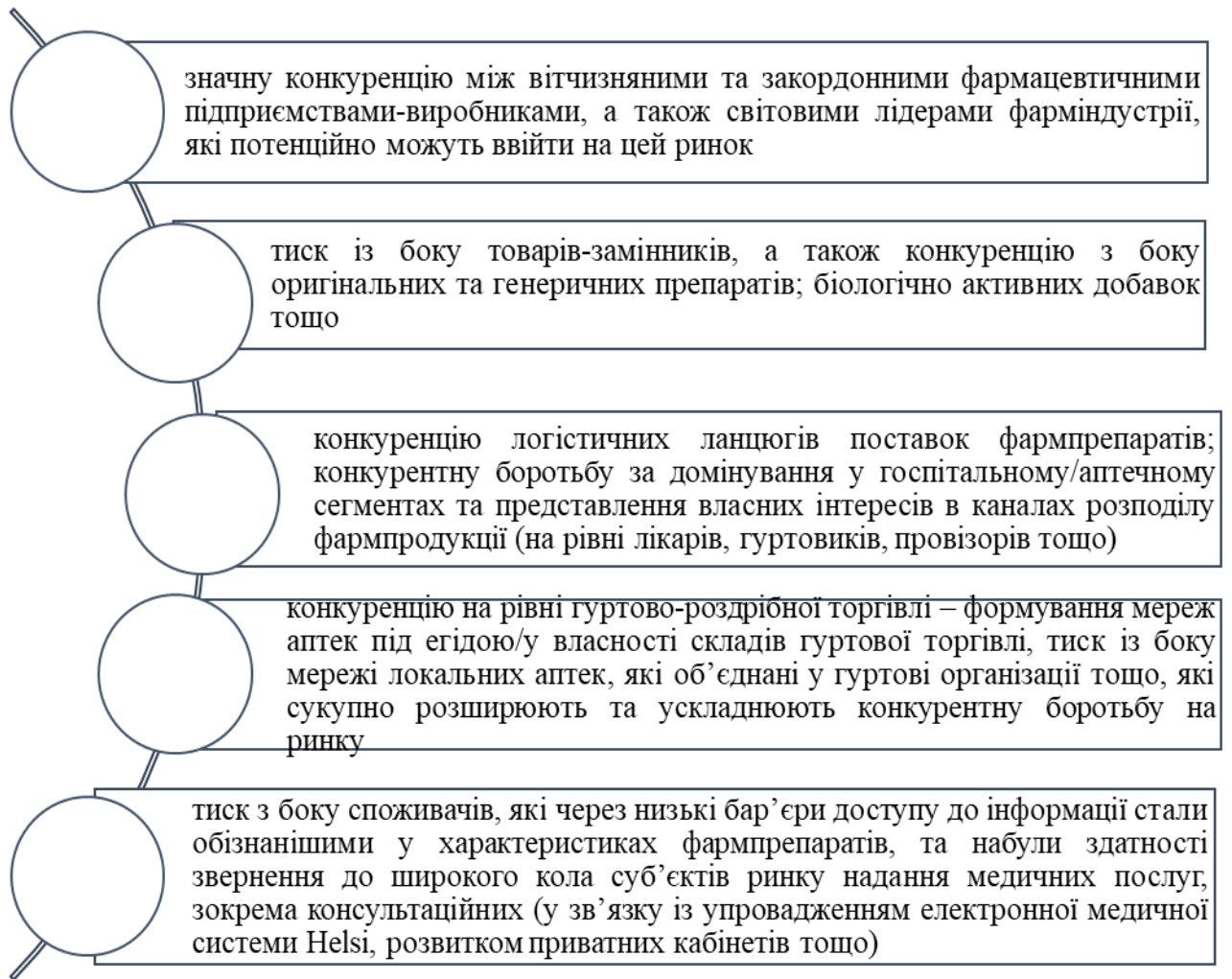


Рис. 3.2. Висновки щодо видів конкурентної боротьби на ринку фармпрепаратів

Напевно, що у сфері виробництва ліків та оптово-роздрібної торгівлі ліками очікується велика інтеграція бізнесу та вихід слабких виробників ЛЗ з ринку через низьку платоспроможність, обмежений доступ до ресурсів та інші чинники. Це створює сприятливе ринкове середовище для активного використання кластерних технологій та моделей у фармацевтичному секторі.

3.2. Розробка стратегічного плану для управління стійким розвитком товариства

Основу стійкого розвитку складають три аспекти діяльності – економічний, екологічний та соціальний, що дозволяє екологізувати господарську діяльність на фоні розвитку економіки та вирішенні соціальних проблем. Водночас системне узгодження та збалансування цих трьох складових потребує пошуку співвідношення між соціально-економічним розвитком і природокористуванням.

Взаємопов'язаність соціальної та екологічної складових означає необхідність збереження ресурсів для майбутніх поколінь, соціальної та економічної – справедливий розподіл матеріальних благ, екологічної та економічної – вартісну оцінку техногенного впливу тощо.

Збалансованість усіх компонент (економічної, соціальної та екологічної) сприяє формуванню переваг, порівняно з конкурентами, які не досягли такого балансу. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок забезпечення стійкого розвитку підприємства проявляється у наступному: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), поліпшення позицій на ринку та раціональне природокористування.

У цьому контексті компанії поєднують у своїй діяльності соціальний та економічний розвиток та захист навколишнього середовища. Це означає трансформацію екогуманізму [17], тобто співпраці на основі партнерських відносин, метою якої є захист навколишнього середовища та забезпечення процвітання за рахунок науки та сучасних технологій.

На рівні підприємства найважливішими принципами, які регламентують практичне втілення концепції сталого/стійкого розвитку подані у Додатку Ж.

Досягнення стійкого розвитку підприємства має такі основні напрями:

1) ендогенний – організація основної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку (орієнтація на раціоналізацію ведення діяльності, забезпечення оптимального рівня витрат та доходів, інтенсифікація за рахунок інформаційних технологій, посилення заходів економічної безпеки, зниження техногенного навантаження на довкілля);

2) екзогенний – дії, пов'язані з покращенням (досягненню соціальних цілей щодо підвищення якості життя, перегляд «споживчого» підходу; покращення розуміння єдності національно-регіональних цінностей і глобальних пріоритетів розвитку);

3) поліпшення умов функціонування – дії, пов'язані з покращенням кон'юнктури ринку (трансформація податкової системи в напрямі зменшення податкового навантаження; достовірне прогнозування процесів соціально-економічного розвитку, дотримання галузевих стандартів охорони навколишнього середовища; оцінка існуючих та потенційних ресурсозберігаючих технологій, модернізація природоохоронної інфраструктури).

Вирішення проблем стійкого розвитку підприємств системно, а не епізодично є запорукою ефективного зростання. Однак для цього потрібно забезпечити формування цілісної системи управління стійким розвитком підприємства, основою якої виступає потужна теоретико-методична база (Додаток 3).

Сьогодні стратегічний аналіз та управління забезпечує можливість стійкого розвитку підприємств, адаптацію підприємства до швидкозмінних умов ведення бізнесу в короткостроковій та довгостроковій перспективі діяльності. Також в цьому допомагає побудова стратегічної карти на основі використання чотирьох складових збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, процеси навчання та розвитку.

Стратегічна карта для досліджуваного підприємства подана у додатку І.

Фінансова складова враховує визначені результати діяльності компанії і повинна бути зорієнтована на підвищення прибутку.

Складова щодо споживачів включає умови, при яких створюється цінність для споживачів і спрямовані на задоволення потреб клієнтів, збереження та розширення клієнтської бази. Були виділені ті показники, які при покращенні призведуть до збільшення клієнтської бази, а саме: збільшення попиту на продукцію через покращення іміджу компанії, проведення спонсорської та благодійної діяльності.

Складова бізнес-процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. До таких процесів належить оптимізація виробничого процесу та удосконалення бренду.

Складова навчання і розвитку відображає нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі складової навчання та розвитку описують, яким чином компанія повинна мобілізувати свої нематеріальні активи для максимального використання створенні вартості. Всі вони повинні бути взаємопов'язані та відповідати основним внутрішнім процесам. На цьому рівні для підприємства найбільш суттєвим є вирішення та постійне удосконалення таких питань: оптимізації ефективності праці персоналу (підвищення показника продуктивності праці персоналу), підвищення кваліфікації співробітників, проведення екологічної діяльності (збільшення переробки відходів виробництва до 99%), а також збільшення бази новітнього обладнання та програмного забезпечення задля підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

3.3. Обґрунтування стратегічного набору для фармацевтичної компанії

Досліджувана фармацевтична компанія вибрала найбільш оптимальний варіант подальшого розвитку. Місія компанії – забезпечити населення якісними, доступними та ефективними лікарськими засобами. Мета компанії – підвищення якості життя людей, лідерство на фармацевтичному ринку та інновації в розвитку виробництва. Головна цінність компанії це турбота про людей.

Пріоритетами фармацевтичної компанії є висока якість і безпека продукції, захист навколишнього середовища. Для забезпечення цього необхідно постійно контролювати як вхідну сировину, так і готову продукцію, забезпечувати оптимізацію бізнес-процесів, управляти охороною навколишнього середовища і стежити за дотриманням вимог стандарту.

Досліджуване підприємство повинно бути націлене на створення міжнародного фармацевтичного бренду та продовжувати шукати шляхи стратегічного партнерства з європейськими підприємствами, а також поширювати взаємодію з американськими представниками фармацевтичного бізнесу.

На рис. 3.3 представимо можливу стратегічну піраміду фармацевтичної компанії Здоров'я.

Спираючись на проведений аналіз компанії, можна запропонувати наступні маркетингові стратегії розвитку фірми, а саме:

- стратегію росту;
- стратегію виживання;
- стратегію стабілізації.

Ці стратегії дозволять підприємству збільшити свій дохід, обсяги продажу продукції та частку ринку.

Разом із цими стратегіями, можна запропонувати певні напрями росту:

- інтенсифікацію своїх можливостей;
- інтеграцію зусиль з іншими фармацевтичними підприємствами;
- спрямування зусиль в альтернативні сфери діяльності.



Рис. 3.3. Стратегічна піраміда для підприємства

Оскільки фармацевтичний ринок є достатньо динамічним, інтегрована стратегія зростання та диверсифікації є недоцільною.

Одним з важливих аспектів є вибір ціни, яка повинна відповідати вимогам споживачів про якість і приносити підприємству бажаний прибуток. Таким чином, цінову стратегію можна розділити на наступні типи:

- стратегія для нового продукту;
- стратегія для модернізованих продуктів;
- стратегії для існуючих (традиційних) продуктів.

Слід зазначити, що запропонована фармацевтичній компанії стратегія ціноутворення є стратегія гнучкого ціноутворення для визначення цін відповідно до поточних ринкових умов. Це є вигідним, тому що в кризових і нестабільних ситуаціях рівень цін на матеріали і сировину може змінюватися, відповідно, як і на кінцевий продукт.

Разом із гнучкою стратегією ціноутворення варто використовувати узгоджену стратегію ціноутворення. Стратегія договірних цін дозволяє зберегти свої позиції в конкурентному середовищі.

Для стратегій просування продукту підприємство повинно застосовувати наступне:

1. Стратегія примусу, заснованої на кінцевих споживачах і орієнтована на той факт, що споживчий попит змушує продавців купувати товари.
2. Стратегія просування, що проводиться торговими організаціями і спрямована на те, щоб ці організації просували свої власні продукти кінцевому споживачеві.

На додаток до цього типу просування ліків, компанія також повинна використовувати стимулювання збуту. Оптимальним рішенням є стимулювання споживачів, оскільки знижка на ліки від підприємства позитивно позначиться на попиті і обсязі продажів.

Виробнича та екологічна стратегії. Усі препарати підприємства можна розділити на дві групи:

1. Рецептурні – ті, які призначаються лікарем, та потребують документ, в якому засвідчено ким саме був виписаний цей препарат та яке його дозування.
2. Безрецептурні – ті, які офіційно дозволено відпускати без рецепта лікаря.

Фармацевтична упаковка складається з наступних елементів:

1. Картонної коробки;
2. Блістеру/ флакону/туби (в залежності від ЛЗ);

3. Інструкції.

Рекомендується застосовувати картонні коробки, якщо препарат випускається у вигляді тубика або флакона, оскільки таким чином картонна коробка захищає від деформації при транспортуванні ЛЗ.

Відносно виготовлення блістерів, то компанії слід відмовитись від картонної упаковки, оскільки сам блістер відповідає тим вимогам, що пред'являються до зберігання ЛЗ у вигляді таблеток. Виробництво картонної упаковки для таких препаратів є економічно недоцільним.

На рис. 3.4 представлений препарат, який пропонується нами використовувати для покращення цінової стратегії, а саме для зниження собівартості ціни лікарського засобу «Анальгін-здоров'я».



Рис. 3.4. Лікарський засіб обраний для зниження його собівартості

У табл. 3.2. поданий аналіз собівартості товару.

Таблиця 3.2

Аналіз економії від реалізації організаційного заходу

Показник	Значення
Собівартість реалізованої продукції (грн.)	1445586
Реалізовано упаковок продукції (уп.)	190516
Середнє значення собівартості однієї упаковки (грн.)	7,59
Вартість готової картонної упаковки для препаратів (грн.)	3 (39,53% від собівартості готового препарату)

Отже вартість готової картонної упаковки для препаратів становить:

$$1375286/190\,516 = 7,59 \text{ грн.}$$

Вартість готової картонної упаковки для препаратів – 3 грн.

Далі розрахуємо відсоток вартості упаковки в собівартості:

$$(3/7,59)*100 = 39,53\% \text{ від собівартості готового препарату.}$$

Розрахуємо нову собівартість лікарського засобу:

$$1445586*0,3953= 571440,1458 \text{ грн.}$$

Отже відмова від картонної упаковки складатиме 571440,1458 грн. економії.

Зниження собівартості за рахунок відмови від картонної упаковки надасть певні переваги, які зображені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Соціально-економічні переваги від ліквідації картонної упаковки

Що стосується стратегії наукових досліджень, то підприємству необхідно завоювати новий сегмент – виробництво і продаж дженериків. Для цього

компанія повинні проводити клінічні дослідження біоеквівалентності та залучати лабораторії біологічного аналізу ЄС до своїх досліджень.

Оновлення обладнання також є важливим фактором, оскільки при виробництві інноваційних ліків варто використовувати відповідне обладнання та технології.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі були запропоновані удосконалення системи управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу.

Було проведено дослідження фармацевтичного ринку України у фокусі концентрації ринку для формування бізнес-стратегії.

Український ринок фармацевтичної продукції активно демонструє зростання параметрів економічного розвитку. Згідно із даними Proxima Research, у 2020 р. місткість ринку фармацевтичної продукції становила 114 млрд. грн. у грошовому вираженні відносно 2019 р. обсяги продажів зросли на 9,7 %.

Поширення пандемії COVID-19, як головного фактору впливу, призвело до коливання попиту на окремі лікарські засоби (антибіотики, протизапальні, жарознижувальні, протизастудні, антитромботичні, протівірусні препарати) та ускладнило кон'юнктуру ринку фармацевтичної продукції, її логістику (через значні затримки процедур розмитнення препаратів), здійснення інвестиційних проєктів, конкуренцію на цільових ринках фармацевтичної галузі.

Проте незважаючи на визначені проблеми, виробники фармацевтичної продукції нарощують обсяги виробництва та знаходять резерви для розвитку, а саме:

- ✓ на етапі постачання сировини (з Китаю та Індії) недостатність сировини компенсували завдяки запасам на виробничих складах та в аптеках;

✓ у якості адаптації до різкого зростання попиту на фармпрепарати у період пандемії – підприємства переорієнтовулися на виробництво фармацевтичних препаратів для інтенсивної терапії (наприклад, випуск нової лінійки «Парацетамол-Дарниця»)[29];

✓ впровадження контрактного виробництва, яке пов'язує використання інноваційних технологій та пришвидшення виходу препарату на ринок (для орендодавця) й отримання додаткових джерел фінансування (для орендаря).

У розділі був розроблений стратегічний план для управління стійким розвитком підприємства. Основу стійкого розвитку складають три аспекти діяльності – економічний, екологічний та соціальний, що дозволяє екологізувати господарську діяльність на фоні розвитку економіки та вирішенні соціальних проблем. Збалансованість усіх компонент (економічної, соціальної та екологічної) сприяє формуванню переваг, порівняно з конкурентами, які не досягли такого балансу. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок забезпечення стійкого розвитку підприємства проявляється у наступному: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), поліпшення позицій на ринку та раціональне природокористування.

Для підприємства була запропонована стратегічна карта управління. Фінансова складова описує бажані результати діяльності компанії, тобто повинна бути зорієнтована на підвищення прибутку. Складова щодо споживачів включає ті умови, які створюють цінність для споживачів і спрямовані на задоволення потреб клієнтів, збереження та розширення клієнтської бази. Складова бізнес-процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Складова навчання і розвитку відображає нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

Також у роботі була запропонована стратегічний набір для ТОВ «ФК «Здоров'я» з маркетингової, виробничої, екологічної та стратегії наукових досліджень і проєктно-конструкторських розробок компанії.

У розділі був зроблений акцент для покращення цінової стратегії, а саме для зниження собівартості ціни лікарського засобу.

Було запропонована відмовитись від використання картонної коробки для ЛЗ «Анальгін-здоров'я». Виробництво картонної упаковки для таких препаратів економічно не є доцільним. Відмова від картонної упаковки складатиме 571440,1458 грн. економії для компанії.

Крім економії підприємство буде матиме такі соціально-економічні вигоди:

- підприємство займе більш вигідні позиції в ціновій стратегії, оскільки може використовувати більш низькі ціни для збереження ринкової долі;
- отримувати змогу збільшити свій прибуток;
- збільшити попит на свою продукцію, оскільки споживачі більш спрямовані на придбання препаратів за нижчою ціною;
- створення іміджу зеленої компанії, яка дбає про зовнішнє середовище.

ВИСНОВКИ

Поняття «концепція сталого/стійкого розвитку» позначає такий комплексний підхід до функціонування підприємств, за якого економічні, соціальні та екологічні цілі розвитку взаємно зрівноважені та інтегруються, а темпи економічного зростання не перевищують темпи відтворення природних ресурсів з метою збереження їх для майбутніх поколінь.

Існують еталонні стратегії розвитку бізнесу, які відображають п'ять різних підходів щодо зростання підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох компонентів – це стратегії продукту, ринку, галузі, становища підприємства всередині галузі та стратегії технологій. Найбільш поширені чотири групи стратегій: інтенсивного зростання; інтеграційного зростання; диверсифікованого зростання; скорочення.

Стратегічне планування є елементом стратегічного управління. В даний час кожне підприємство, розробляючи власні стратегічні плани розвитку, зобов'язане враховувати особливості і перспективи розвитку ринку в майбутньому.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища досліджуваного товариства. За рахунок проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Щодо стратегічних напрямків компанії слід звернути увагу на наступні:

1. Україна може стати постачальником активного фармацевтичного інгредієнту (АФІ) та генеричних ліків на ринки США та Європи. Що відкриває такі можливості і для компанії.

2. Для збільшення частки ринку підприємству необхідно продовжувати підтримувати свою репутацію та позитивний імідж компанії, а також продовжувати впроваджувати високоякісне обладнання.

3. Розширення асортименту продукції та підвищення якості продукції можливо за рахунок продовження впровадження на підприємстві системи

управління якістю та сертифікації відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2015 і ISO 14001:2015.

4. Продовження впровадження інновацій у виробничому процесі та прискорене виробництво нових оригінальних лікарських засобів що має дозволити компанії налагодити взаємовигідні партнерські відносини з іноземними виробниками у сфері спільної розробки лікарських засобів.

5. Контрактне виробництво для міжнародних виробників лікарських засобів та трансфер нових технологій і локалізація виготовлення інноваційної фармацевтичної продукції.

6. За даними ООН близько 5,5 млн українців перебувають у списках біженців – Україна може забезпечити їх ліками за кордоном, маючи надлишки виробничих потужностей.

За проведеним PEST-аналізом можна зробити наступні висновки, що експерти серед факторів зовнішнього середовища, які відкривають та, навпаки, створюють загрози для підприємства визначили однакові: політичні та економічні. З точки зору можливості для підприємства зважена оцінка за політичними та економічними факторами склала 2,25. З точки зору загроз для підприємства їх зважена оцінка склала 3. Найменш ризикованим фактором у сучасних умовах експерти визначили технологічні чинники (зважена оцінка 0,7).

У роботі були запропоновані напрямки удосконалення системи управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу.

Було проведено дослідження фармацевтичного ринку України у фокусі концентрації ринку для формування бізнес-стратегії.

Український ринок фармацевтичної продукції активно демонструє зростання параметрів економічного розвитку. Згідно із даними Proxima Research, у 2020 р. місткість ринку фармацевтичної продукції становила 114

млрд. грн. у грошовому вираженні відносно 2019 р. обсяги продажів зросли на 9,7 %.

Аналіз економічної кон'юнктури українського ринку фармацевтичної продукції та динаміки розвитку окремих його сегментів дав змогу ідентифікувати основні види конкурентної боротьби на ринку фармпрепаратів.

У роботі був розроблений стратегічний план для управління стійким розвитком товариства. Основу стійкого розвитку складають три аспекти діяльності – економічний, екологічний та соціальний, що дозволяє екологізувати господарську діяльність на фоні розвитку економіки та вирішенні соціальних проблем. Збалансованість усіх компонент (економічної, соціальної та екологічної) сприяє формуванню переваг, порівняно з конкурентами, які не досягли такого балансу. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок забезпечення стійкого розвитку підприємства проявляється у наступному: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), поліпшення позицій на ринку та раціональне природокористування.

Для досліджуваного підприємства була запропонована стратегічна карта управління. Фінансова складова описує бажані результати діяльності компанії, тобто повинна бути зорієнтована на підвищення прибутку. Складова щодо споживачів включає ті умови, які створюють цінність для споживачів і спрямовані на задоволення потреб клієнтів, збереження та розширення клієнтської бази. Складова бізнес-процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Складова навчання і розвитку відображає нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

Також у роботі була запропонована стратегічний набір для підприємства з маркетингової, виробничої, екологічної та стратегії наукових досліджень і проєктно-конструкторських розробок компанії.

У роботі був зроблений акцент для покращення цінової стратегії, а саме для зниження собівартості ціни лікарського засобу.

Було запропонована відмовитись від використання картонної коробки для ЛЗ «Анальгін-здоров'я». Виробництво картонної упаковки для таких препаратів економічно не є доцільним. Відмова від картонної упаковки складатиме 571440,1458 грн. економії для компанії.

Крім економії підприємство буде матиме такі соціально-економічні вигоди:

- підприємство займе більш вигідні позиції в ціновій стратегії, оскільки може використовувати більш низькі ціни для збереження ринкової долі;
- отримувати змогу збільшити свій прибуток;
- збільшити попит на свою продукцію, оскільки споживачі більш спрямовані на придбання препаратів за нижчою ціною;
- створення іміджу зеленої компанії, яка дбає про зовнішнє середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фармацевтичного і аптечного ринку України. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. Pro consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-farmaceuticheskogo-i-aptechnogorynka-ukrainy-2020-god> (дата звернення: 29.11.2023).
2. Балан В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. *Економічний простір*. 2020. Вип. 156. С. 109-115.
3. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія. Суми : Університетська книга, 2014. 175 с.
4. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК – ІНФО, 2010. 214 с.
5. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.
6. Дмитренко В. І. Стратегічний аналіз розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Вип. 3 (59). С. 199-206.
7. Іванчук К. О. Стійкий економічний розвиток підприємства : теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3. С. 84–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есго_2014_3_19 (дата звернення: 29.11.2023).
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2015. 464 с.
9. Інформація емітента. «Здоров'я» фармацевтична компанія. URL: <https://zt.com.ua/prokompaniyu/informatsiya-emitenta/> (дата звернення: 02.04.2024).

10. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_3_23. (дата звернення: 02.04.2024).
11. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів закл. вищ. Освіти / Н. М. Колпаченко та ін. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с.
12. Кононенко Я., Шкіря К., Лирьова Н., Ковальов В. Стратегічний аналіз та формування управлінського портфелю конкурентоспроможного підприємства. *Адаптивне управління : теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/296>. (дата звернення: 02.04.2024).
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
14. Могилова А. Ю., Григолая Я. Д. Сучасний стан та перспективи дистрибуції на фармацевтичному ринку України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.2. (дата звернення: 02.04.2024).
15. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
16. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
17. Полякова К. М. Наслідки пандемії COVID-19 для фармацевтики : виклики для галузі та для країни. *Capital Times*. URL: <https://www.capital-times.com/ua-ua/kak-pandemiya-povliyala-na-rynki-farmacevtik> (дата звернення: 29.03.2024).
18. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.

19. Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Лісна А. Г. Шляхи вирішення актуальних проблем фармацевтичної логістики в період пандемії. *Фармацевтичний журнал*. 2020. № 6. С. 3–15.
20. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
21. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4 (62). С. 196–205.
22. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Сташишен М. С. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2015. 304 с.
23. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиш Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
24. Стратегічний менеджмент / за ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
25. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
26. Стратегічне управління : підручник / О. М. Тищенко та ін. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. 280 с.
27. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2012. 224 с.
28. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2016. 295 с.
29. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України : у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. № 1 (9). С. 56-67.

30. Dye R., Sibony O. How to improve strategic planning. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-toimprove-strategic-planning>. (Date of access: 10.04.2024).
31. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb055547#>. (Date of access: 10.04.2024).
32. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy : Text and Cases. 8th ed. New York : FT Prentice Hall, 2008. 622 p.
33. Mulcaster W. R. Three Strategic Frameworks. *Business Strategy*. 2009. № 1. P. 68–75.
34. Sakas D., Vlachos D., Nasiopoulos D. Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. *Journal of Systems and Information Technology*. 2014. 16 (3). P. 187–209.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Сутність основних груп стратегій

Назва стратегії	Сутність стратегії	Підвиди стратегії
1	2	3
1. Інтенсивне зростання	доцільне, коли підприємство не до кінця використовує можливості своїх товарів і ринків	1) <i>глибоке проникнення на ринок</i> – полягає у пошуку шляхів збільшення збуту своїх товарів на існуючих ринках за допомогою більш ефективного маркетингу; 2) <i>розширення меж ринку</i> – спроба збільшити збут завдяки впровадженню існуючих товарів на нових ринках; 3) <i>удосконалення товару</i> – збільшення збуту за рахунок створення нових або вдосконалення товарів для існуючих ринків
2. Інтеграційне зростання	виправдано у тих випадках, коли існують міцні позиції в обраній сфері діяльності і коли підприємство може отримати додаткові вигоди за рахунок переміщення в рамках галузі назад або вперед, або по горизонталі	1) <i>регресивна інтеграція</i> полягає в спробах підприємства отримати у володіння або поставити під більш жорсткий контроль постачальників; 2) <i>прогресивна інтеграція</i> полягає в спробах підприємства отримати у володіння або поставити під більш жорсткий контроль систему розподілу і збуту; 3) <i>горизонтальна інтеграція</i> полягає в спробах підприємства отримати у володіння або поставити під більш жорсткий контроль ряд підприємств-конкурентів
3. Диверсифіковане зростання	виправдано, коли галузь не дає підприємству можливостей для подальшого зростання або коли можливості зростання за межами цієї галузі є значно привабливими	1) <i>Концентраційна диверсифікація</i> – поповнення номенклатури виробами, які з технічної або маркетингової точок зору схожі з існуючими товарами підприємства. 2) <i>Горизонтальна диверсифікація</i> – це поповнення асортименту виробами, які не пов'язані зі старим асортиментом, але можуть цікавити існуючих клієнтів підприємства. 3) <i>Конгломерантна диверсифікація</i> – це поповнення асортименту виробами, які не мають ніякого відношення ні до застосовуваної технології, ні до його нинішніх товарів і ринків

Закінчення табл. А.1

1	2	3
1. Стратегія скорочення	реалізується тоді, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються збитки і кардинальні зміни в економіці. Тоді підприємства вдаються до цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва	

Узагальнено [8; 15; 18]

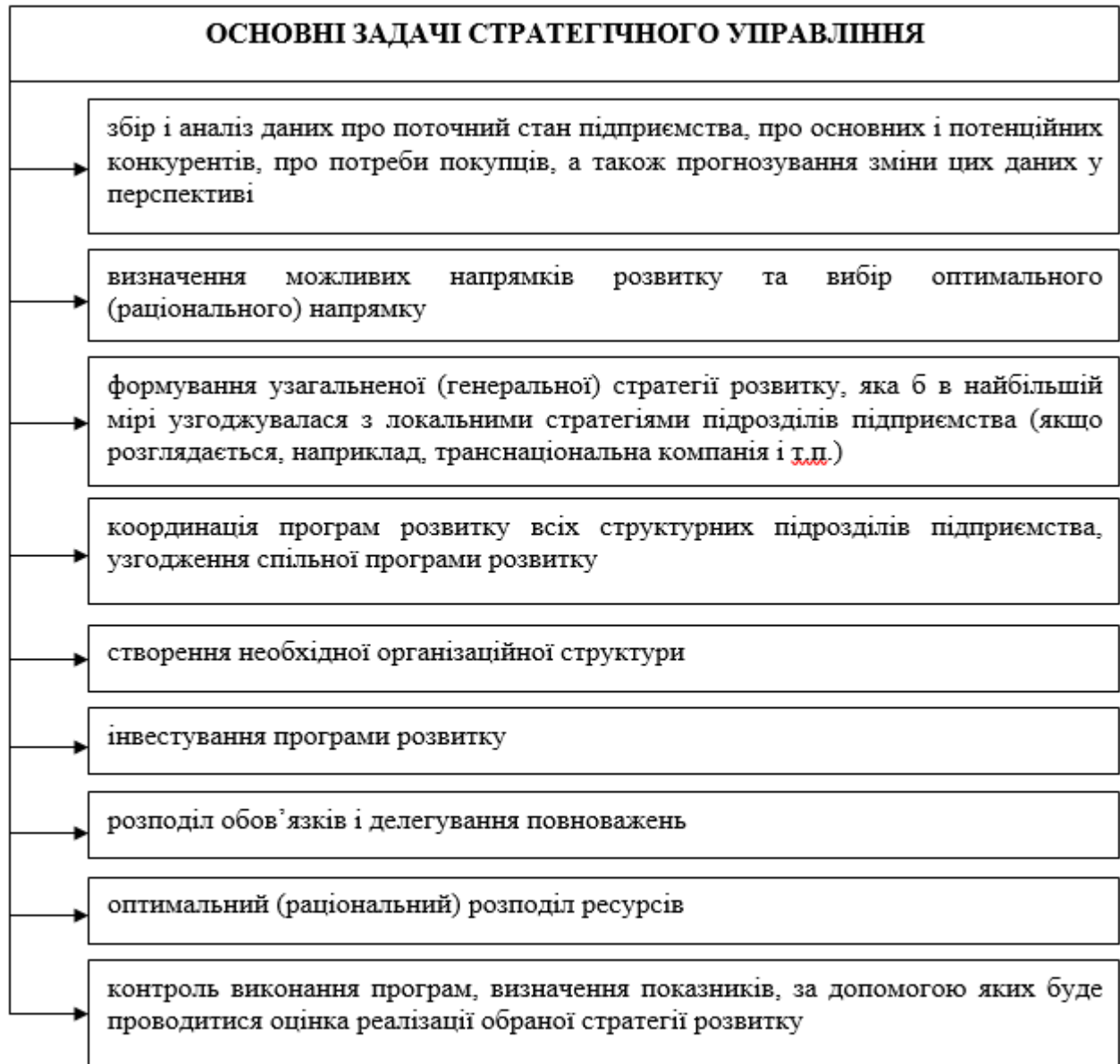


Рис. Б.1. Основні задачі стратегічного управління [22]

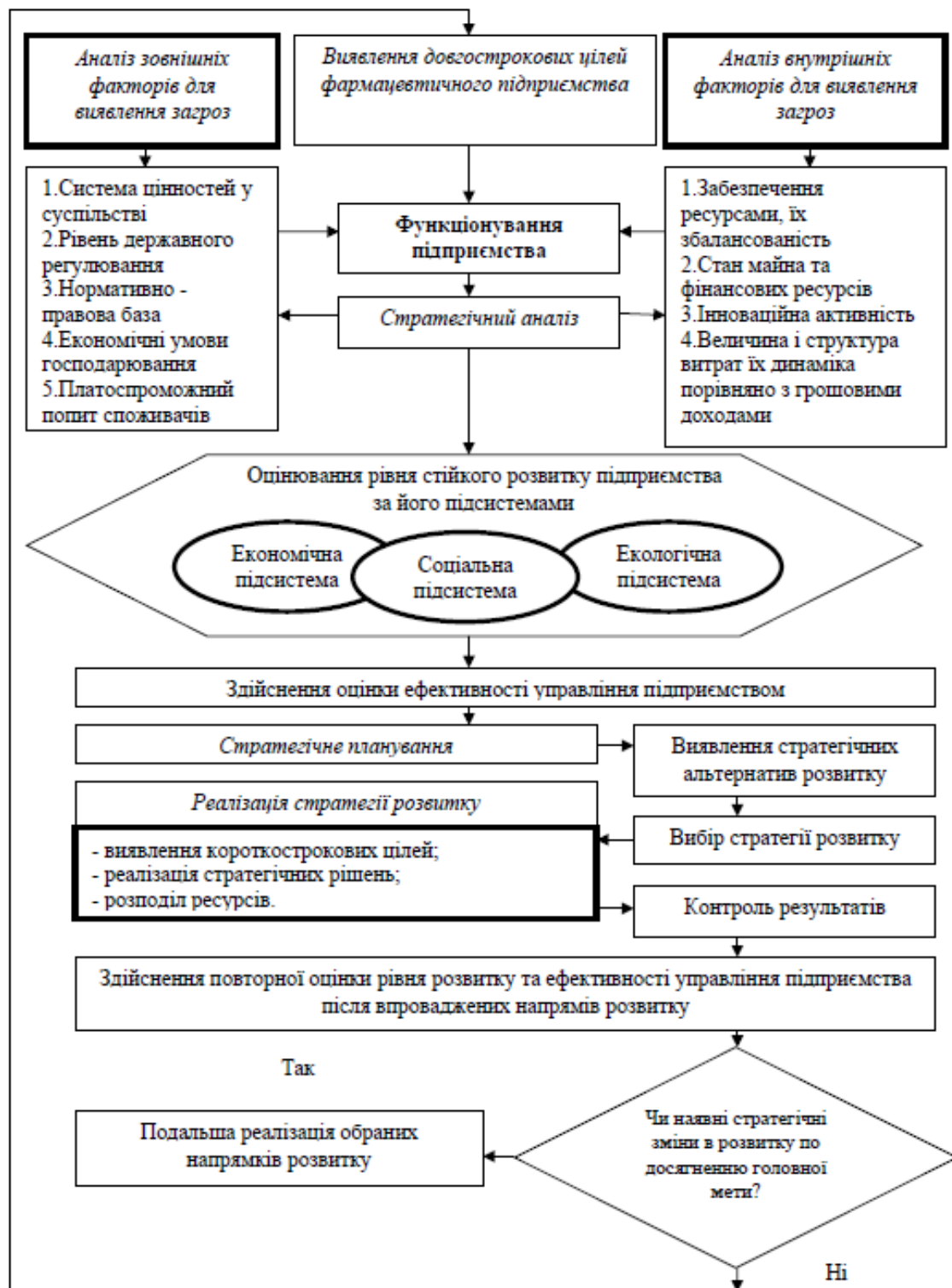


Рис. В.1. Алгоритмічна модель стратегічного управління стійким розвитком [25]

ДОДАТОК Г

SWOT-аналіз ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

	Сильні сторони (S) 1. Великий досвід роботи. 2. Використання інноваційних технологій у діяльності. 3. Виробництво нових оригінальних лікарських засобів. 4. Використання високоякісного обладнання. 5. Наявність кваліфікованого персоналу. 6. Гарна репутація та позитивний імідж компанії. 7. Регулярно приймає участь в найбільших міжнародних фармацевтичних виставках. 8. Відповідність умов виробництва і системи контролю якості вимогам GMP. 9. Компанія продовжує інтенсивно освоювати нові ринки збуту	Слабкі сторони (W) 1. Погіршення фінансової стійкості підприємств. 2. Відносно довгі терміни впровадження нових інноваційних проєктів. 3. Зниження обсягів реалізації продукції. 4. Неефективна маркетингова діяльність
Можливості (O) 1. Розвиток фармацевтичного виробництва як пріоритетної галузі в Україні. Підтримка галузі з боку держави. 2. Інтеграція України в скорочені у географічному розумінні ланцюжки поставок через виробництво АФІ для потреб ЄС та США. 3. Помилки у діяльності конкурентів. Ослаблення позицій конкурентів	SO-стратегія 1. Для збільшення частки ринку підприємству необхідно продовжувати підтримувати свою репутацію та позитивний імідж компанії, а також використовувати високоякісне обладнання. 2. Розширення асортименту продукції та підвищення якості продукції можливо за рахунок продовження впровадження на підприємстві системи управління якістю та сертифікації відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2015 і ISO 14001:2015. 3. Продовження впровадження інновацій у виробничому процесі та прискорене виробництво нових оригінальних лікарських засобів що має дозволити компанії налагодити взаємовигідні партнерські відносини з іноземними виробниками у сфері спільної розробки лікарських засобів. 4. Контрактне виробництво для міжнародних виробників лікарських засобів та трансфер нових технологій і локалізація виготовлення інноваційної фармацевтичної продукції (для ринків ЄС, України, Північної Африки, країн Близького Сходу тощо)	WO-стратегія 1. Покращити маркетингову діяльність для збільшення реалізації продукції. 2. Скорочувати період впровадження нових інноваційних проєктів для збільшення долі ринку товариства
Загрози (T) 1. Війна в Україні. 2. Нестабільне законодавство. 3. Втрата постачальників сировини. 4. Зниження якості сировини	ST-стратегія 1. Ефективна мотивація персоналу, підтримка та розвиток висококваліфікованого персоналу. 2. Покращення фінансової стійкості підприємства дозволить невеликувати нестабільну економічну та політичну ситуацію в країні. 3. Диверсифікація постачальників сировини дозволить уникнути проблеми втрати постачальників	WT-стратегія 1. Відсутність маркетингової стратегії просування продукту на ринок може погіршити ситуацію в разі нестабільних економічних умов. 2. В умовах війни може посилитися погіршення фінансової стійкості підприємства

ДОДАТОК Д**Таблиця Д.1****Аналіз чинників побічного впливу на діяльність ТОВ****«Фармацевтична компанія «Здоров'я»**

Фактори	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ		
Державна підтримка галузі	Розвиток фармацевтичного виробництва	Покращення фінансової стійкості підприємства
Нестабільність політичної ситуації в країні	Зменшення інвестиційної привабливості	Зниження рівня власного капіталу
Нестабільність фіскального законодавства	Формування тіньових процесів	Складності у плануванні витрат
Високий рівень корупції та бюрократії	Створення додаткових бар'єрів для входу у галузь	Виникнення понаднормових витрат
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ		
Нестабільний курс національної валюти	Зниження інвестиційної активності підприємств та їх економічного зростання	Зниження попиту на продукцію
Високий рівень інфляції	Ріст цінової конкуренції	Зниження попиту на продукцію
Зростання доходів населення	Створює привабливі умови для ведення підприємництва	Надає можливість підвищувати рівень прибутку
Зростання рівня безробіття	Скорочення податкових надходжень; зменшення ВВП країни	Скорочення виробництва
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ		
Відтік населення з країни	Зменшення рівня конкуренції за людським потенціалом	Кадрова політика підприємства, проблеми з пошуком компетентного персоналу
Зниження рівня освіченості населення	Відсутність кваліфікованих спеціалістів	Складний пошук кандидатів на вільні вакансії
Погіршення статево-вікової структури населення	Зменшення кількості працездатного населення	Зниження попиту на продукцію, проблеми з пошуком компетентного персоналу
Зниження кількості робочих місць для населення	Зростання неформальної зайнятості населення, тінізація економіки	Зниження попиту на продукцію, проблеми з пошуком компетентного персоналу
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ		
Високий рівень інновацій	Підвищення вхідних бар'єрів	Покращення ефективності робітників
Широке використання Інтернет комерції	Велика кількість пропозиції на ринку	Прискорення передачі готової продукції до кінцевого споживача
Розвиток соціальних мереж та реклами	Зменшення заінтересованості клієнтів до послуг такого роду	Підвищення реклами підприємства, зменшення обсягів заказів послуг
Інвестування в модернізацію обладнання	Покращення інвестиційної активності підприємств	Додатковий попит на продукцію в країні та за її межами

ДОДАТОК Е

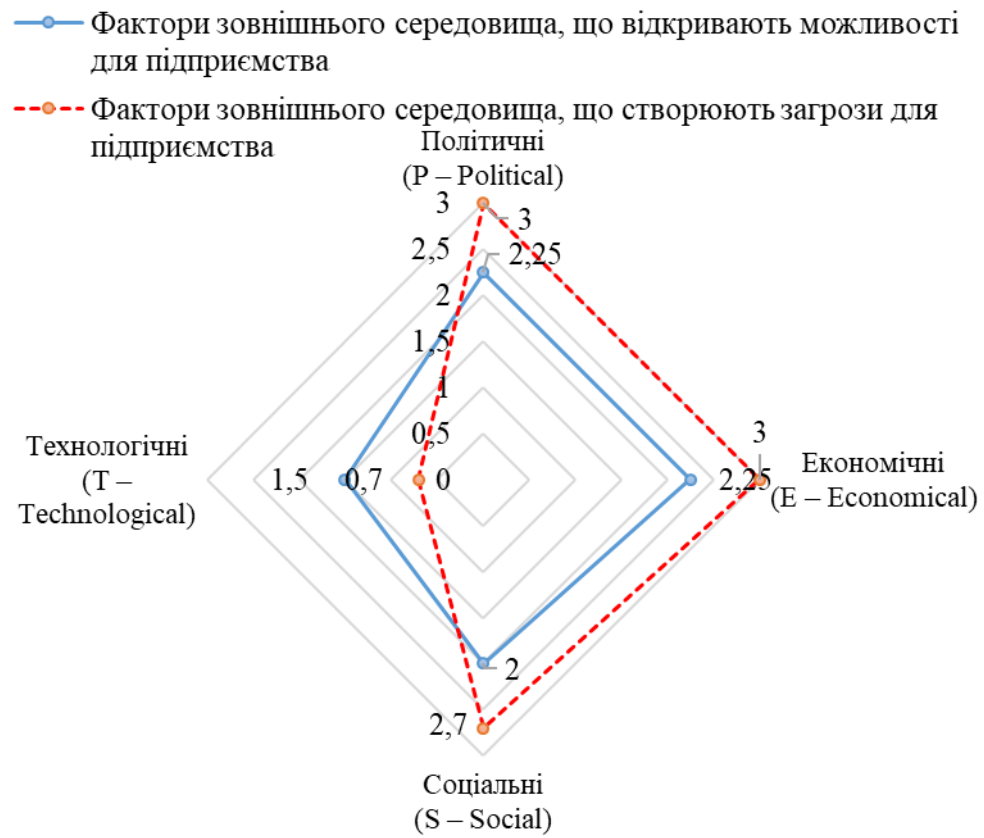


Рис. Е.1. Діаграма суми зваженої оцінки факторів зовнішнього середовища

ПРИНЦИПИ, ЯКІ РЕГЛАМЕНТУЮТЬ ПРАКТИЧНЕ ВТІЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	
	1. <i>Динамічності</i> (зміни в одному з параметрів діяльності підприємства призводять до змін в інших на основі зворотного зв'язку)
	2. <i>Системної цілісності</i> (операційна, інвестиційна і фінансова діяльність підприємства з пропорціональна відповідним системним елементам, що мають здатність до взаємодії і відновлення)
	3. <i>Збалансованості матеріальної та інформаційної основ</i> (тобто досягнення такого стану, коли зберігаються довгострокові стимули стійкого розвитку)
	4. <i>Пристосовуваності</i> (адаптивність підприємства до зовнішніх умов та гнучкість внутрішнього управління сприяють збереженню довгострокової перспективи стійкого розвитку)

Рис. Ж.1 Принципи, які регламентують практичне втілення концепції сталого/стійкого розвитку [28]

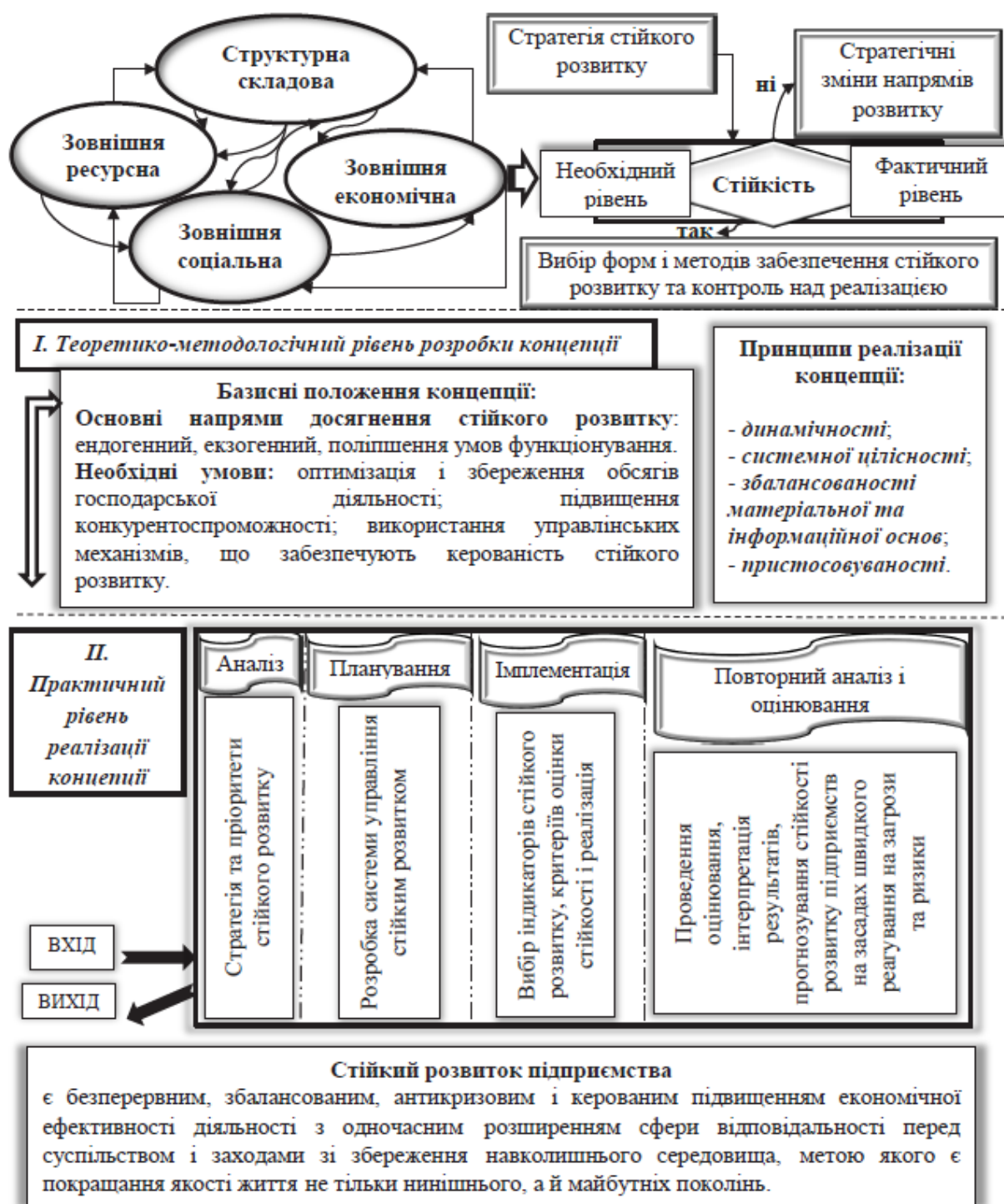


Рис. 3.1. Складові концепції управління стійким розвитком підприємства [20]

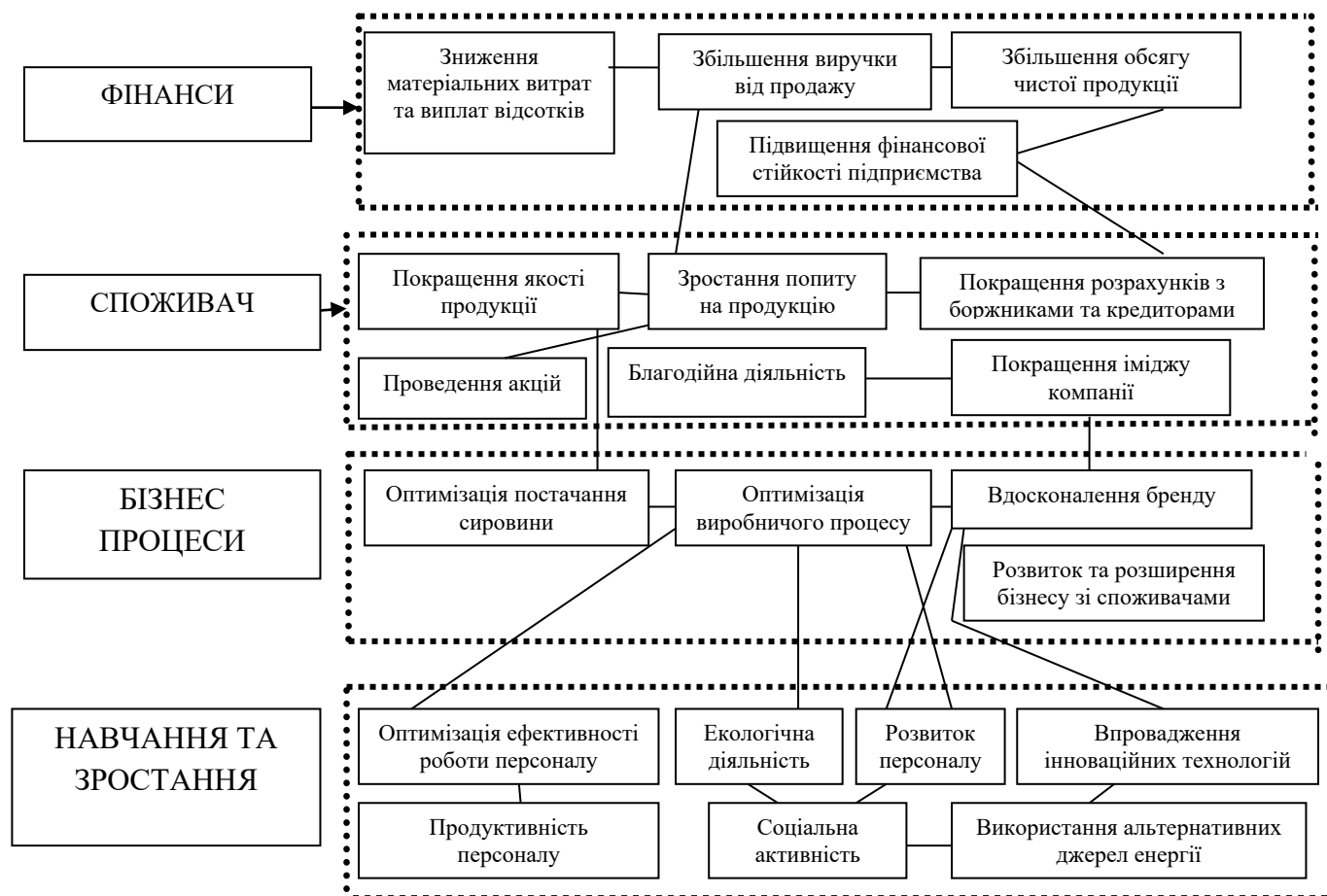


Рис. І. 1. Стратегічна карта ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»*

*Джерело: складено автором