

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «РОЗРОБКА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу групи
073МО23(1,6з)Упр-01 спеціальності 073
Менеджмент освітньої програми Управління
охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом
Михайло ТАКСЕ

Керівник: професор закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
докт., фарм. н., професор
Олена ЛІТВІНОВА

Рецензент: к. фарм. н. доц., доц.
заклад вищої освіти кафедри організації,
економіки та управління фармацією Інституту
підвищення кваліфікації спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного університету
Тетяна АРТЮХ

АННОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатку.

Мета і наукова новизна дослідження полягають у дослідженні питань формування моделі стратегічного управління фармацевтичним підприємством.

Перший розділ роботи присвячений теоретичним основам формування моделі стратегічного управління. У другому розділі проаналізована господарська та стратегічна діяльність АТ «ФАРМАК». У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо удосконалення формування моделі стратегічного управління.

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 26 таблиць, 25 рисунків, список літератури з 52 найменування, 1 додаток.

Ключові слова: стратегія, модель, особливості фармацевтичного підприємства, управління стратегічною діяльністю, відповідальність за стратегічне управління.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used literature, and an appendix.

The purpose and scientific novelty of the study is to investigate the issues of forming a model of strategic management of a pharmaceutical enterprise.

The first section of the work is devoted to the theoretical foundations of the formation of the strategic management model. The second chapter analyzes the economic and strategic activities of FARMAK JSC. In the third section, proposals are offered for improving the formation of a strategic management model.

The qualification work contains 80 pages, 26 tables, 25 figures, a bibliography of 52 names, 1 appendix.

Keywords: strategy, model, features of a pharmaceutical enterprise, management of strategic activities, responsibility for strategic management.

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО МОДЕЛЕЙ	7
1.1 Значущість і сутність стратегічного управління промисловими підприємствами та дослідження його моделей	7
1.2 Особливості моделей стратегічного управління фармацевтичних підприємств	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ФАРМАК»	26
2.1 Характеристика діяльності АТ «ФАРМАК»	26
2.2 Дослідження стратегічного управління АТ «ФАРМАК»	37
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ФАРМАК»	50
3.1 Процесний підхід до формування моделі стратегічного управління компанією	50
3.2 Впровадження процесного підходу до формування моделі стратегічного управління АТ «ФАРМАК»	56
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління є дорожньою картою руху підприємства до розвитку, в тому числі фармацевтичного. За останній час напрям розвитку та зміст діяльності фармацевтичних компаній під впливом об'єктивних факторів, таких як: пандемія COVID-19, геополітика, нові терапевтичні методи лікування, сучасні методи управління та організації виробництва, змінюється. Якщо ще декілька років назад компанії робили акцент на постійному вдосконаленні, економії коштів, гарантуванні високої якості, то тепер їх діяльність повинна бути спрямована на довгострокові орієнтири, обираючи інноваційні шляхи розвитку. Завдання ускладнюється невизначеністю умов їх досягнення та необхідністю швидкого реагування компанії на їх зміну. Тому компанії повинні формувати стратегічне управління спираючись на адекватні, обґрунтовані моделі, які б враховували як загальновідомі підходи та методи, так і особливості не тільки галузі, але й самого підприємства. Значущістю формування таких моделей і обумовлена актуальність кваліфікаційної роботи.

Питанням стратегічного управління підприємством присвітили свої дослідження такі науковці, як: Азарова А.О., Безгінова Л. І., Василенко В. А., Забродська Л. Д., Літвінова О. В., Мескон М. Н., Небава М. І., Павлова К. О., Петухова О. М., Посилкіна О. В., Роїк О. М., Ставицький О. В., Тесленок І. М., Шацька З. Я., Швіндіна Г. О., Шершньова З. Є., Швед С. А., Яроцька О. Г. та ін. Особливості стратегічного управління фармацевтичними компаніями вивчали: Гіпп Р., Гізе Т., Кінцлер О., Маццоне М. Г., Мохонько Г. А., Сазерленд М., Хілько А. О. та ін.

Не дивлячись на дослідження наведених авторів, досі залишаються питання щодо етапів стратегічного управління фармацевтичною компанією. Цим обумовлена наукова новизна роботи та її практична значущість.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів формування моделі стратегічного

управління фармацевтичним підприємством та вирішення питань щодо удосконалення формування її.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття «стратегічне управління»,
- проаналізувати запропоновані авторами моделі стратегічного управління підприємством,
- визначити особливості стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств та факторів, що впливають на формування моделі стратегічного управління,
- проаналізувати діяльність АТ «ФАРМАК» та визначити його стратегічне положення,
- дослідити стратегічне управління АТ «ФАРМАК» та побудувати його існуючу модель,
- розробити модель стратегічного управління підприємством,
- розробити модель стратегічного управління АТ «ФАРМАК».

Об'єктом дослідження є процес формування моделі стратегічного управління фармацевтичним підприємством.

Предметом дослідження є підходи до формування моделі стратегічного управління фармацевтичним підприємством.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: контент-аналіз – для визначення сутності понять «стратегія» та «стратегічне управління», графічні методи для зображення моделей стратегічного управління, результатів діяльності АТ «ФАРМАК», місця АТ «ФАРМАК» на фармацевтичному ринку України, методи економічного аналізу для характеристики діяльності компанії, SPASE метод для рекомендацій компанії щодо її подальшої стратегії, SWOT- аналіз для визначення сильних та слабких сторін діяльності АТ «ФАРМАК», а також його можливостей та загроз.

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі запропонована послідовність формування моделі стратегічного управління.

Практичне значення отриманих результатів у вдосконаленні підходу до формування моделі стратегічного управління АТ «ФАРМАК».

Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність АТ «ФАРМАК».

Апробація результатів дослідження і публікації. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи доповідались на III Науково-практичній конференції з міжнародною участю «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «навчання протягом життя»: наука, освіта, практика» та опубліковані у матеріалах даної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 80 сторінках, має 26 таблиць, 25 рисунків, список літератури з 52 найменувань, 1 додаток

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО МОДЕЛЕЙ

1.1 Значущість і сутність стратегічного управління промисловими підприємствами та дослідження його моделей

Вперше поняття «стратегія» ввів у вжиток китайський полководець Сунь-Цзи у VI віці до нашої ери. Про необхідність застосування положень стратегії в управлінні підприємствами запропонував Тейлор Ф. на початку 20-го століття. Цим заклав основу стратегічного управління.

У роботі [22] вивчаючи значущість стратегічного управління, науковець узагальнив аргументи низки вчених (рис. 1.1).

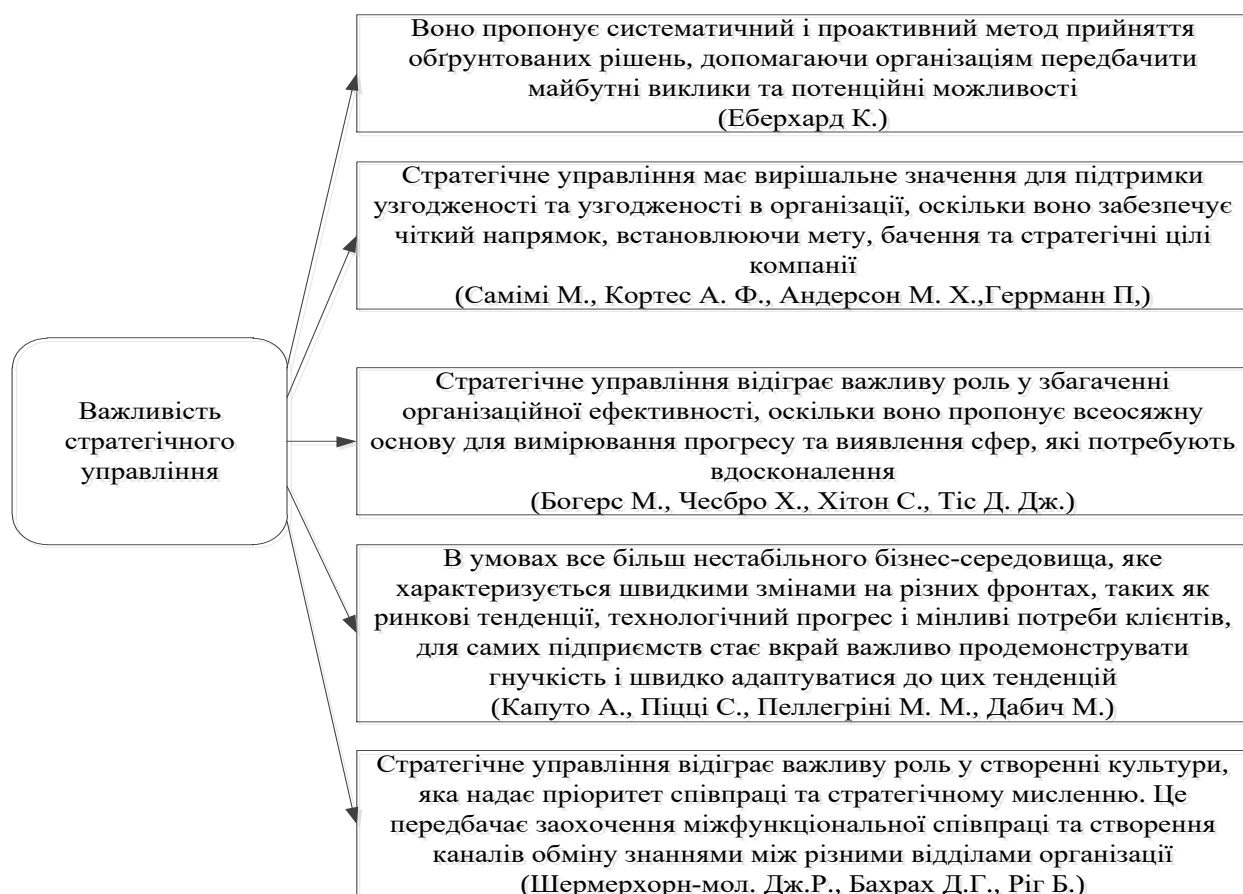


Рис. 1.1 Фактори значущості стратегічного управління підприємством

Складено на основі [22]

Згідно з рисунком, основними факторами, що обумовлюють значущість стратегічного управління, є:

- забезпечення системного підходу до прийняття рішень,
- підтримання вирівнювання та злагодженості,
- підвищення ефективності організації,
- підвищення адаптивності та стійкості,
- формування культури співпраці та стратегічного мислення.

Попри визнання значущості стратегічного мислення, науковці мають різне бачення щодо сутності стратегічного управління. У табл. 1.1 наведений контент-аналіз поняття «стратегічне управління»,

Таблиця 1.1

Контент-аналіз поняття «стратегічне управління»

Джерело	Визначення
1	2
[21]	сукупність принципів прийняття рішень в умовах неповноти знань
[28]	опис того, як компанія буде використовувати свої ресурси і можливості для створення і підтримки конкурентних переваг, які позитивно впливають на купівельні рішення клієнтів
[51]	формулювання, реалізація та оцінка управлінських дій, що підвищують цінність організації
[37]	цілеспрямоване виконання плану дій з метою розробки та зміни його конкурентних переваг
[38]	сукупність стратегій або рішень, що приймаються для допомоги організаціям у досягненні поставлених цілей
[45]	напрямок і сфера діяльності організації в довгостроковій перспективі, яка досягає переваги для організації за рахунок конфігурації ресурсів у складному середовищі, для задоволення потреб ринків і виконання очікувань зацікавлених сторін
[29]	комплексний термін, який охоплює визначення місії та мети організації у світлі її зовнішнього та внутрішнього середовища
[46]	процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановка цілей, розробка та реалізація

Продовження табл. 1.1

1	2
	стратегії, своєчасне коригування бачення, цілей, стратегії та реалізації
[10]	безперервний, динамічний процес управління організацією, який враховує визначення місії, стратегічне бачення, оснований на постійному стратегічному аналізі, за результатами якого, формулюються стратегічні цілі та приймається стратегічне рішення: вибір стратегії розвитку або впровадження стратегічних змін у діяльність організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища, та контролі за результатами для досягнення поставлених цілей
[20]	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
[1]	не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)

Проаналізувавши наведені визначення, можна сказати, що під стратегічним управлінням науковці розуміють:

- сукупність принципів прийняття рішень,
- процес, який включає перелік операцій,
- сукупність стратегій або рішень,
- напрямок і сферу діяльності організації.

Стратегічне управління здійснюється через розробку та реалізацію стратегій. За словами Тана В. Х., це саме то, що відрізняє успішний бізнес від неуспішного [49]. Дослідження думок науковців з приводу сутності поняття «стратегія» також показало різномайття визначень. Під стратегією вони розуміють:

- план підприємства та процес його реалізації [29, 38, 39, 51],
- послідовність дій [26, 28, 50],

- набір правил та принципів [21, 40],
- напрям розвитку [20, 35, 37].

Як визначення стратегічного управління, так і визначення стратегії має на увазі наявність певних загальних характеристик, ознак, принципів та дій. Опис цих елементів та їх взаємодії називається моделлю.

Як стверджують науковці [30], важливість розробки моделі стратегічного управління полягає у тому, що вона є базовою основою розуміння того, як стратегічне управління може бути реалізовано на рівні підприємства.

За їх словами модель стратегічного управління – це структура, яка використовується для управління підприємством в досягненні його довгострокових цілей і завдань, яка зосереджена на загальному напрямку та стратегії.

У джерелі [35], що модель стратегічного управління є дорожньою картою вирішення підприємством своїх завдань та досягнення цілей.

За думкою Тана В. Х., модель стратегічного управління – це метод, який включає детальний процес аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, залучення ключових зацікавлених сторін і забезпечення постійного поліпшення [49]. Це визначення викликає сумніви, тому що метод та процес – це різні категорії.

Питанням дослідження моделей стратегічного управління присвятили свої праці багато вчених. У табл. 1.2 наведені моделі стратегічного управління.

Роїк О. М., Азарова А. О. моделі стратегічного управління називають «видами стратегічного управління: управління на основі вирішення стратегічних задач; управління за слабкими сигналами (ознаками); управління в умовах стратегічних несподіванок» [12].

Таблиця 1.2

Моделі стратегічного управління

Назва моделі, автор	Сутність моделі
1	2
Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій [21]	припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства
Управління на основі ранжування стратегічних задач [21]	відбувається у системі менеджменту підприємства шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; контролю процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач
Управління в умовах стратегічних несподіванок [21]	використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу
Управління за слабкими сигналами [21]	ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів»
Підприємницька [40]	характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів
Адаптивна [40]	ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний при стабільних зовнішніх умовах. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії
Модель на основі планування [40]	передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки цієї стратегії залучають спеціалістів з планування

Продовження табл. 1.2

1	2
На основі «стратегічної прогалини» [20]	передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти».
На врахуванні стратегічних переваг підприємства [20]	базується на використанні результатів SWOT-аналізу
На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства [20]	передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність, шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства
На створенні позитивного іміджу підприємства [20]	передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій
На урахуванні розміру підприємства [20]	передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів

Треба відмітити, що деякі науковці плутають поняття «модель» та «інструмент». Джонсон Т. до моделей стратегічного управління відносить: збалансовану систему показників, карти стратегій, SWOT-аналіз, модель PEST, планування розривів, стратегію «блакитного океану», п'ять сил Портера, VRIO, OKR (цілі та ключові результати), планування Хомина, стратегічне планування на основі конкретних питань, стратегічне планування на основі цілей, модель стратегічного планування вирівнювання, органічну модель стратегічного планування, сценарне планування, матрицю Ансоффа, модель 7S, аналіз обмежень (теорія обмежень), п'ять структур [33]. За нашою думкою, автор навів скоріше інструменти стратегічного управління, а не моделі.

Тан В. Х. називає моделлю послідовність стратегічного управління: сканування зовнішнього середовища, SWOT – аналіз, формулювання стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль [49].

У роботі [52]. пропонується 5 моделей стратегічного управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі стратегічного управління

Назва моделі	Сутність моделі
Базова модель	є цінним інструментом для нових організацій. Він зосереджений на побудові місії організації, узагальненні цілей, які визначають і трансформують бізнес
Модель вирівнювання	Ця модель фокусується на узгодженні місії та ресурсів вашого бізнесу, зокрема ваших ІТ-можливостей
Збалансована система показників	поєднує стратегічне планування з вимірюванням ефективності. Ця модель фокусує увагу на фінансових показниках, які відстежують операційну, клієнтську ефективність і ефективність розвитку
Проблемно-орієнтована модель	будується на основі базової моделі, плану для бізнесу, який готовий створити більш комплексний стратегічний план
Сценарна модель	ефективне стратегічне мислення враховує неконтрольовані зовнішні впливи. Сценарне планування, наприклад, допомагає виявити зовнішні виклики для вашого бізнесу, такі як державна політика або нові технології

Складено на основі [52]

Авторка під назвою «моделі стратегічного управління» наводить моделі (та інструменти) стратегічного планування. Але планування – це тільки частина стратегічного управління.

Важливим питанням теорії моделі стратегічного управління є послідовність її побудови. Нами проаналізовані роботи фахівців цієї галузі (Додаток А), які показали такі результати (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Аналіз згадувань етапів побудови моделей стратегічного управління

Етап стратегічного управління	Кількість згадувань
Внутрішній аудит	3
Аналіз прогресу	1
Зовнішній аудит	7
Стратегічний вибір	2
Реалізація стратегії	6
Моніторинг та оцінка	4
Визначення місії та мети	4
Аналіз ресурсів	2
Формулювання стратегії	2
SWOT – аналіз	1
Мета розробки	1
Стратегічне управління	1
Вартісний аналіз	1
Розробка концепції організації	2
Перетворення місії в конкретні показники	1
Розробка стратегії для досягнення цільової продуктивності	1
Аналіз стратегічних альтернатив	1
Процес планування	1
Контроль реалізації стратегії	1

Складено на основі [21, 22, 25, 26, 34, 49, 51]

Як показало дослідження, найбільш згадуваними етапами стратегічного управління є:

- зовнішній аудит (аналіз зовнішнього середовища, оточення).
- реалізація стратегії,
- моніторинг та оцінка,
- визначення місії та мети,
- внутрішній аудит (аналіз внутрішнього середовища),
- аналіз ресурсів
- формулювання стратегії,
- розробка концепції організації.

1.2 Особливості моделей стратегічного управління фармацевтичних підприємств

Згідно досліджень Маццоне М. Г., фармацевтичний ринок в даний час формується під впливом ключових тенденцій і стратегій (рис. 1.2) [34].

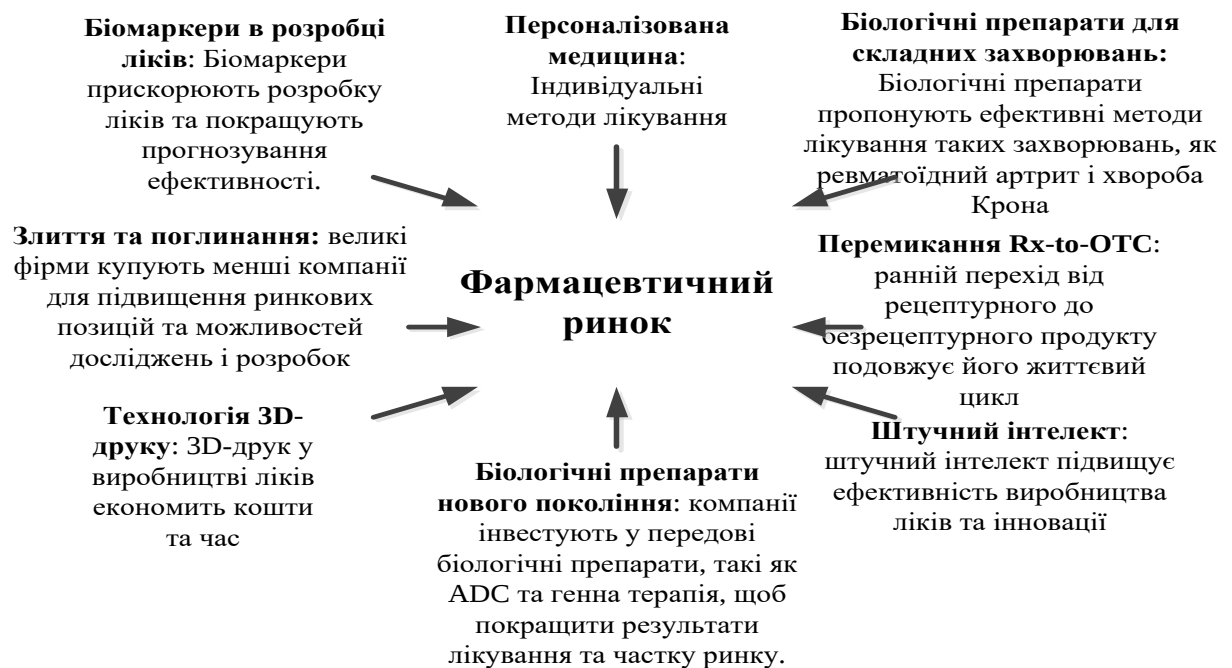


Рис. 1.2 Ключові тенденції і стратегії формування фармацевтичного ринку

Складено на основі [36]

Прийняття стратегічних рішень у фармацевтичній галузі є надзвичайно важливим, враховуючи унікальні виклики та складності сектору. Фармацевтична галузь має унікальні характеристики, які визначають особливості стратегічного управління як підприємством взагалі, так і окремими сферами діяльності. За думкою англійських науковців, до них необхідно віднести:

- інноваційний процес послідовно відзначається багатьма різними етапами впровадження нового лікарського засобу. Цей процес займає в середньому 12 років та вимагають витрат великих обсягів різноманітних ресурсів, особливо грошових;
- фармацевтичні підприємства повинні дотримуватися низки нормативних актів, щоб довести безпеку та ефективність лікарських засобів;
- законодавче регулювання питань захисту інтелектуальної власності;
- не завжди прозорі методи ціноутворення, з якими галузь повинна боротися [32].

Враховуючи унікальні виклики та складності галузі, прийняття ефективних та результативних стратегічних рішень у фармацевтичній галузі є надзвичайно важливим. Це безпосередньо впливає на здатність компанії адаптуватися до постійно мінливих нормативно-правових умов, отримувати вигоду з наукових інновацій і підтримувати конкурентну перевагу [48].

Експерти прогнозують, що до 2026 р. світова фармацевтична промисловість матиме сукупний річний темп зростання на рівні 7,41%. Тому організації повинні працювати над стратегіями розширення, щоб йти в ногу з часом [47].

Стратегії розширення фармацевтичних підприємств повинні будуватися на:

- інвестиціях в дослідження та розробки,

- диверсифікації ринку,
- стратегічному партнерстві,
- злитті та поглинанні,
- цифровій трансформації [47].

За словами науковця, на ринку, де товарний «ландшафт» визначається змінами, інвестиції в дослідження та розробки є стандартним методом розширення. Дослідження нових ринків та непокритий попит на них відкривають нові можливості та нових цільових клієнтів. Формування стратегічного партнерства також може забезпечити доступ до нових ринків, досвіду та ресурсів. Співпраця над дослідженнями та розробками, обмін технологіями може скоротити витрати та терміни, розділяючи при цьому тягар ризиків та винагород. Злиття та поглинання все ще є життєздатними для вивчення більш постійних можливостей розширення. Воно може мати багато переваг, таких як більш широке охоплення клієнтів, доступ до нових продуктів та збільшення частки ринку завдяки усуненню дублюючих потоків роботи. Багато фармацевтичних компаній використовують злиття та поглинання як джерело інновацій – багато нових пропозицій та ідей надходять від невеликих творчих чи венчурних компаній, які часто купуються для виробництва нового завершеного фармацевтичного продукту. Цифрові технології розвивають фармацевтичний бізнес шляхом оптимізації процесів, підвищення ефективності, надання розумного інсайту та покращення клієнтського досвіду.

Питанням побудови моделі стратегічного управління фармацевтичним підприємством присвятила своє дослідження французька консалтингова фірма Smart PHARMA. Фахівці фірми також пропонують фармацевтичним компаніям спрямовувати стратегічне управління на побудову стратегічного партнерства чи розглядати питання злиття/поглинання. Вони запропонували відповідну модель стратегічного управління, яка представлена на рис. 1.3

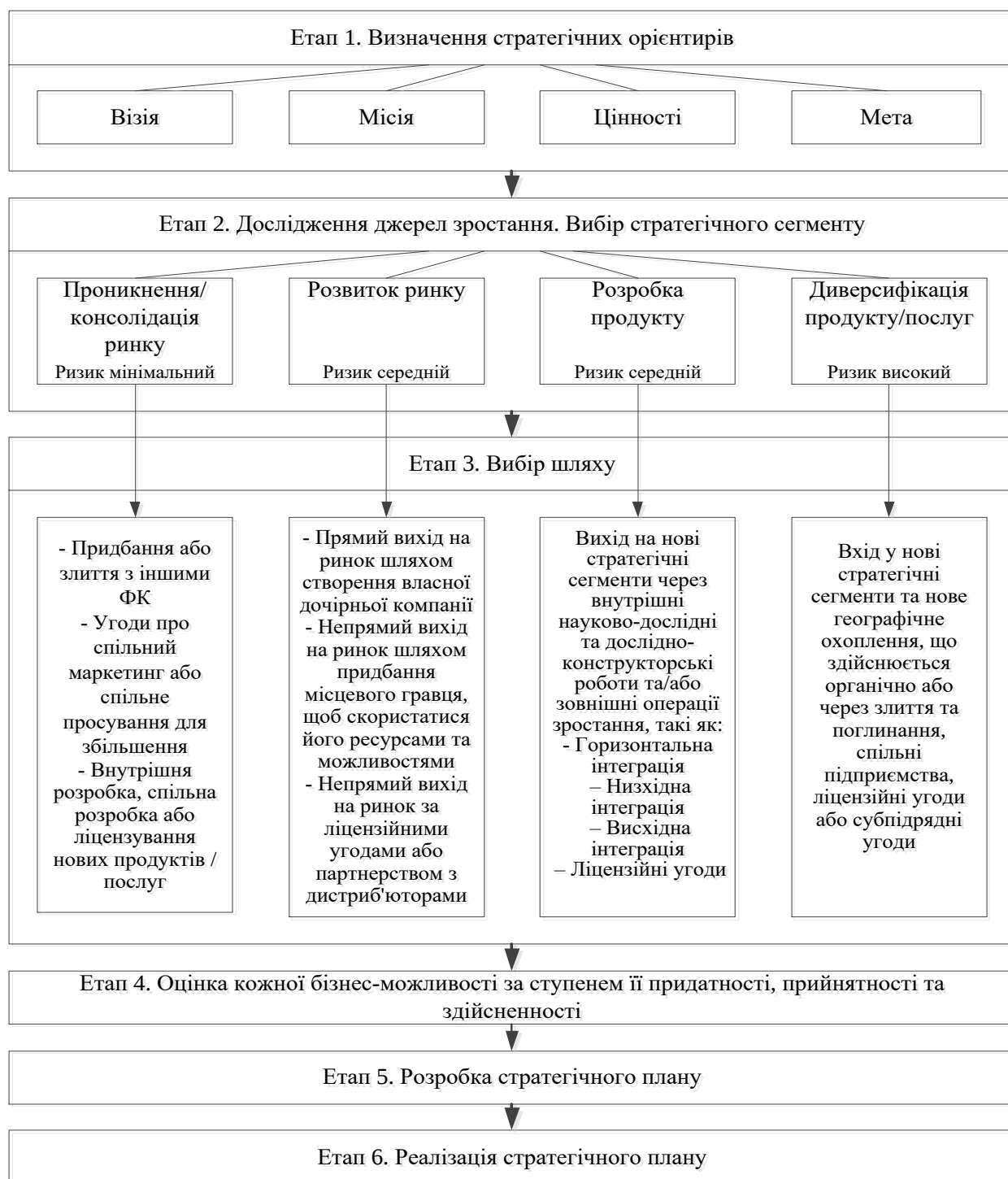


Рис. 1.3 Модель стратегічного управління фармацевтичним підприємством за пропозицією консалтингової фірми Smart PHARMA [42]

Етап 1. Визначення стратегічних орієнтирів, а саме: візії, місії, цінностей та мети. На цьому етапі компанія повинна відповісти на питання:

«ким ми прагнемо стати», «що ми робимо і для кого» (місія), «у що ми віримо і як поведимося» (основна цінність), «для чого ми існуємо» (мета).

Етап 2. Вибір стратегічного сегменту. Процедура здійснюється за допомогою матриці стратегій розвитку (рис. 1.4).

		Стратегічні сегменти	
		Існуючі	Нові
Країни	Існуючі	Проникнення / консолідація ринку Збільшення частки ринку на існуючих стратегічних сегментах шляхом модифікації існуючих продуктів, розробки, придбання або отримання ліцензії на продукти	Розробка продукту / послуги Проникнення у нові стратегічні сегменти (наприклад, орфанні препарати, генерики, біосиміляри, вакцини, безрецептурні препарати) у країнах, які наразі охоплені
	Нові	Розвиток ринку Проникнення в нові географічні регіони з існуючим продуктивним портфелем безпосередньо, шляхом придбання або партнерства з ліцензіатами або дистриб'юторами	Диверсифікація продукту/ послуг Диверсифікація шляхом входження в нові стратегічні сегменти в країнах, які ще не охоплені, безпосередньо або через ініціативи, ліцензійні угоди

Рис. 1.4 Матриця стратегії розвитку

Складено на основі [42]

За допомогою цієї матриці, визначаючи для себе оптимальний рівень ризику (рис. 1.3), підприємство може обрати стратегію: проникнення/консолідація ринку, розробка продукту/послуги, розвиток ринку, диверсифікація продукту/послуг.

Етап 3. Вибір шляху реалізації обраної стратегії. Як слідує з рис. 1.3, практично всі шляхи реалізації пов'язані зі злиттям, поглинанням чи з формуванням стратегічних альянсів. У табл. 1.6 наведена характеристика стратегічних альянсів та злиття/поглинання.

Таблиця 1.6

Характеристика стратегічних альянсів та злиття/поглинання

Стратегічні альянси	Злиття/поглинання
1	2
Стратегічні альянси передбачають обмін силами і засобами для досягнення спільних цілей	Набуття здібностей слід розглядати, якщо бажані можливості можуть бути розвинені лише протягом тривалого періоду часу

Продовження табл. 1.6

1	2
Доступ до сил і засобів через альянси пропонує більш цільові і економічно ефективні засоби, ніж придбання	Інтеграція можливостей покупця пов'язана з основними ризиками: – зіткнення культури та особистості – несумісність систем управління, – високі витрати та час на організаційну інтеграцію, що призводить до деградації або руйнування здібностей
Коли обидва партнери намагаються отримати можливості один одного, результати можуть стати «змаганням за компетентність», що в кінцевому підсумку дестабілізує відносини	-
Форми стратегічних альянсів: – спільне підприємство – спільний маркетинг – спільна розробка/спільне просування	Ініціативи зі злиття та поглинання можуть бути пов'язані з: – придбанням компанії – придбанням франшизи – придбанням бренду

Як слідує з таблиці, стратегічні альянси та злиття/поглинання дозволяють фармацевтичним компаніям розширювати продуктовий портфель та географічне охоплення, нарощувати потенціал та створювати бізнес-синергію.

Етап 4. Оцінка кожної бізнес-можливості за ступенем її придатності, прийнятності та здійсненності. Характеристика цих показників та інструментів їх оцінки наведена у табл.

Таблиця 1.7

Характеристика показників та інструментів оцінки бізнес-можливості за пропозицією фірми SMART PHARMA [42]

Показники		
Придатність	Прийнятність	Доцільність
1	2	3
- Чи вирішує ця можливість ключові питання, пов'язані зі	- Прийнятність відноситься до очікуваних результатів діяльності (наприклад,	Доцільність пов'язана з можливостями компанії реалізувати стратегію, яка була розглянута

Продовження табл. 1.7

1	2	3
стратегічною позицією компанії? - Наскільки стратегічні варіанти будуть: – відповідати ключовим драйверам ринку? – використовувати стратегічні можливості? – виправдовують очікування зацікавлених сторін?	прибутковості, ризику) стратегії - Наскільки ці результати відповідають очікуванням зацікавлених сторін?	
Інструменти оцінки		
- Розширений SWOT-аналіз для ранжування стратегічних варіантів - Дерево рішень (оцінка майбутніх можливостей шляхом поступового виключення інших, оскільки в оцінку вводяться додаткові критерії вимог) - Побудова сценаріїв (стратегічні варіанти розглядаються на тлі можливих майбутніх ситуацій)	- Прибутковість: оцінка очікуваної вигоди: – Прибутковість (окупність) – Аналіз витрат і вигід – Аналіз реальних опціонів – Аналіз акціонерної вартості (SVA) - Ризик: ймовірність та наслідки провалу стратегії: – Прогнози фінансових коефіцієнтів – Аналіз чутливості - Реакція зацікавлених сторін (картографування)	- Оцінка фінансової доцільності за допомогою аналізу грошових потоків (прогнозування необхідних грошових коштів для реалізації стратегії та визначення ймовірних джерел фінансування цих грошових коштів) - Оцінка необхідних можливостей: – Аналіз розривів: наявні та необхідні – Оцінка необхідних змін – Визначення «якщо» та «як» впроваджувати зміни

Після оцінки кожної бізнес-можливості, за моделлю стратегічного управління фірми SMART PHARMA, розробляється (етап 5) та реалізується (етап 6) стратегічний план. Щодо здійснення цих етапів фахівці фірми не надають рекомендацій та коментарів.

Фахівці тренінгової компанії SYMMETRIC EVENTS запропонували не тільки модель стратегічного управління, але й визначення самої фармацевтичної стратегії: «це ретельно розроблена та адаптивна дорожня карта, яка керує компанії у надзвичайно складній та регульованій фармацевтичній галузі» [46]. Вони запропонували наступну модель стратегічного управління фармацевтичним підприємством (рис. 1.5):

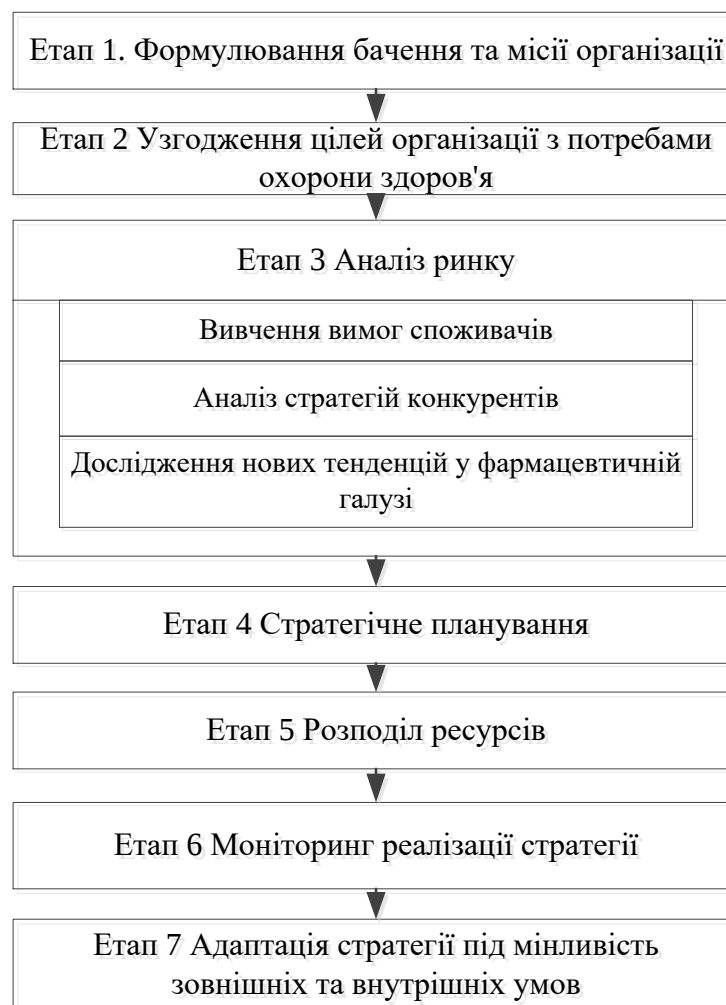


Рис. 1.5 Модель стратегічного управління фармацевтичним підприємством за пропозицією SYMMETRIC EVENTS [48]

Як слідує з представленої моделі, автори включили до неї два етапи, які не зустрічаються у моделях других авторів, Це узгодження цілей організації з потребами охорони здоров'я та адаптація стратегії під мінливість зовнішніх

та внутрішніх умов. Етап 7 в моделі автори називають: «динамічним планом для довгострокового успіху у фармацевтичній сфері» [46].

Українські . досліджуючи роль стратегічного управління в забезпеченні стійкого розвитку підприємств фармацевтичної промисловості, запропонували свою модель стратегічного управління стійким розвитком (рис. 1.6).

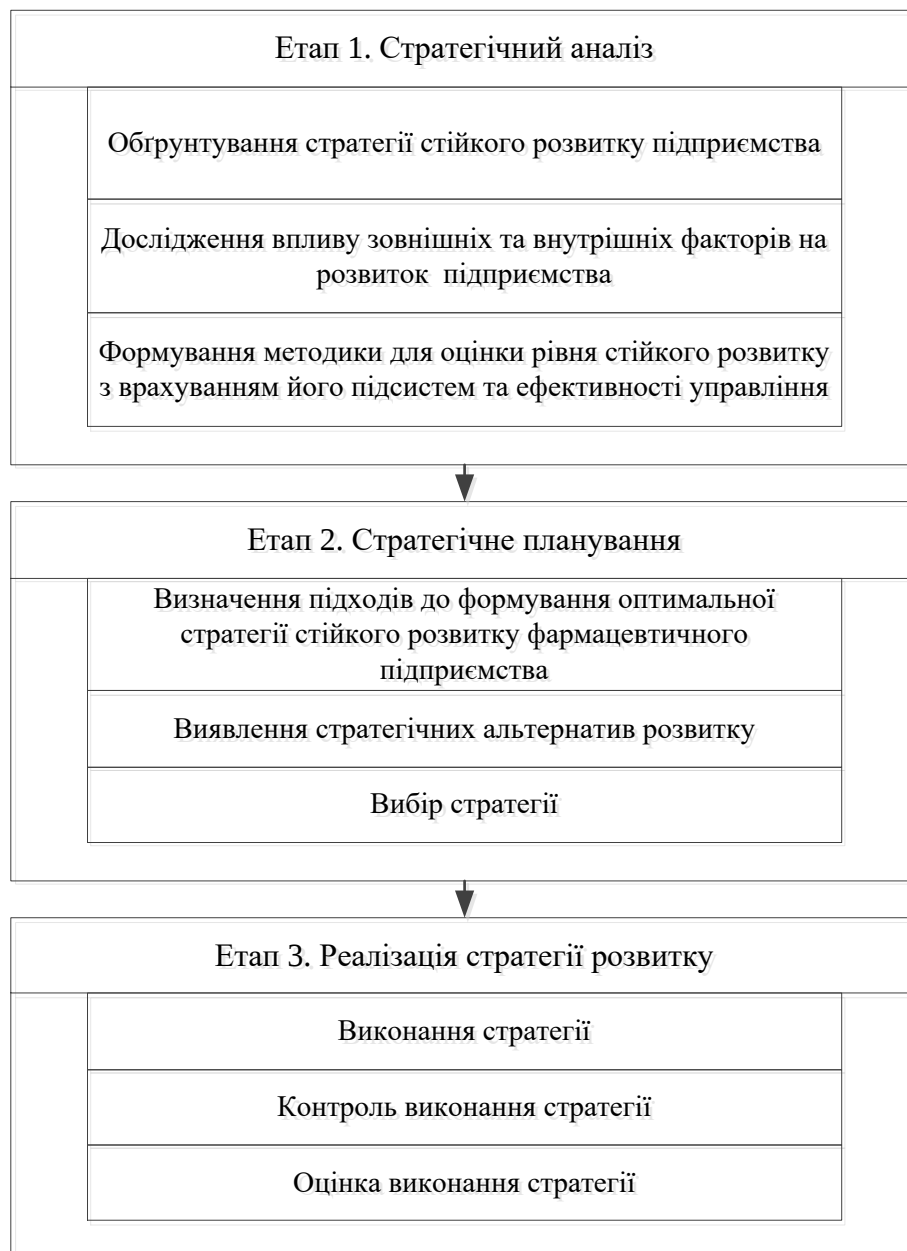


Рис. 1.6 Модель стратегічного управління стійким розвитком фармацевтичного підприємства за пропозицією [6]

На нашу думку, наведена модель не відбиває особливостей фармацевтичного підприємства і може бути використана для підприємства будь-якої галузі.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління підприємством є важливим підґрунтям життєдіяльності підприємства. Основними факторами є: забезпечення системного підходу до прийняття рішень, підтримання вирівнювання та злагодженості, підвищення ефективності організації, підвищення адаптивності та стійкості, формування культури співпраці та стратегічного мислення.

Науковцями розроблена низка моделей стратегічного управління, такі як: Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій, управління на основі ранжування стратегічних задач, управління в умовах стратегічних несподіванок, управління за слабкими сигналами, підприємницька, адаптивна, модель на основі планування, на основі «стратегічної прогалини», на врахуванні стратегічних переваг підприємства, на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства, на створенні позитивного іміджу підприємства, на урахуванні розміру підприємства, базова модель, модель вирівнювання, збалансована система показників, проблемно-орієнтована модель, сценарна модель.

Структура досліджених моделей у авторів відрізняється, але більшість з них пропонують такі елементи, як: розробка концепції організації, визначення місії та мети, внутрішній аудит (аналіз внутрішнього середовища), зовнішній аудит (аналіз зовнішнього середовища, оточення), аналіз ресурсів, формулювання стратегії, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка.

Прийняття стратегічних рішень у фармацевтичній галузі є надзвичайно важливим, враховуючи унікальні виклики та складності сектору. На фоні прогнозу зростання ринку, найбільш вірогідною стратегією фармацевтичного підприємства є розширення. Науковці пропонують такі фактори зростання, як: інвестиціях в дослідження та розробки, диверсифікації ринку, стратегічному партнерстві, злитті та поглинанні, цифровій трансформації. Відповідно, моделі стратегічного управління пропонують розробляти з врахуванням цих факторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ФАРМАК»

2.1 Характеристика діяльності АТ «ФАРМАК»

Фармацевтична компанія АТ «ФАРМАК» є флагманом не тільки фармацевтичної галузі, але й промисловості України взагалі, про що свідчить низка визнань та нагород за результатами діяльності у 2023 р.:

- компанія увійшла до рейтингу 200 найбільших компаній за виторгом (за версією видання «Бізнес Цензор»);
- отримала нагороду за лідерство у фармацевтичній галузі (за версією журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших»);
- визнано найкращим роботодавцем галузі (за версією видання Форбс);
- визнано компанією з найкращою репутацією (за версією рейтингу «Репутаційні АКТИВІСТИ»);
- отримала премію UKRAINIAN BUSINESS AWARD, очоливши ТОП-15 фармацевтичних компаній України 2024.

Найвищі оцінки компанія отримала у наступних категоріях:

- представленість на ринках (50 країн);
- масштаб виробничих потужностей;
- кількість товарних позицій (410);
- позитивний імідж (98% позитивних відгуків);
- лідери за трафіком на сайт (573706 ГБ у порівнянні з трафіком наступної за лідером компанії – 214722 ГБ) та кількістю пошукових запитів у GOOGLE (2974).

Місце АТ «ФАРМАК» у ТОП – 15 фармацевтичних компаній України за 2023 р. наведено на рис. 2.1.

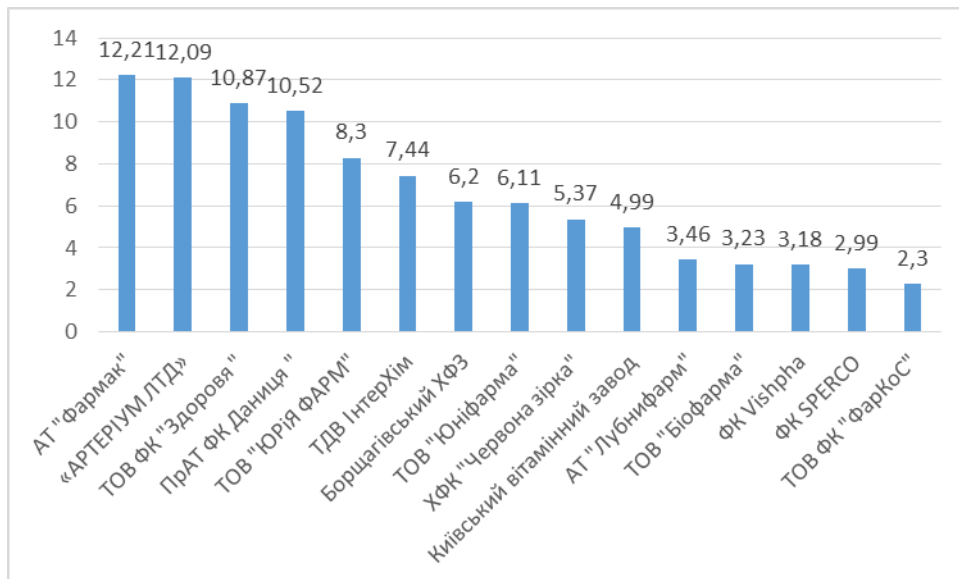


Рис. 2.1 Оцінка ТОП – 15 фармацевтичних компаній України за 2023 р., балів

Складено на основі [11]

ТОВ «ФБЮЧЕР МЕДІА» у партнерстві з ПрАТ ФК «Дарниця» склали ТОП – 10 лідерів аптечних продаж за 2023 р. (табл. 2.1) [39].

Таблиця 2.1

ТОП -10 лідерів аптечних продаж за 2023 р., гривневою виражені

Підприємство	Приріст продаж	Частка ринку, %
1	2	3
АТ «ФАРМАК»	32,04	5,8
ПрАТ ФК «Дарниця»	40,4	5,5
TEVA (Ізраїль)	23,9	3,8
ACINO (Швейцарія)	15,6	3,5
Корпорація «АРТЕРІУМ» ЛТД	26,2	3,5
Київський вітамінний завод	34,7	3,4
KRKA (Словенія)	20,1	3,3

Продовження табл. 2.1

1	2	3
BERLIN-CHEMIE/MENARINI	22,2	3,2
SANOFI (Франція)	8,9	2,9
KUSUM Pharm LLC	26,7	2,8

Складено на основі [9, 14]

Як слідує з таблиці, в рейтингу компаній у структурі аптечних продаж АТ «ФАРМАК» також лідирує. Але за приростом у гривневому вираженні тільки на третьому місці.

Цікавим є аналіз аптечних продажів фармацевтичними підприємствами тієї ж дослідниці – Хуторної К. за півріччя 2023 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

ТОП -10 лідерів аптечних продаж за півріччя 2023 р., гривневому виражені

Підприємство	Частка ринку, %
ПрАТ ФК «Дарниця»	15,8
АТ «ФАРМАК»	7,2
Київський вітамінний завод	6,0
Корпорація «АРТЕРІУМ» ЛТД	4,6
ТОВ ФК «Здоров'я»	3,9
ФК Віола	3,6
TEVA (ІЗРАІЛЬ)	3,6
Житомирська ФФ	3,5
ACINO (Швейцарія)	2,4
KRKA (Словенія)	2,3

Складено на основі [15]

Порівняння ТОП -10 лідерів показало, що ринок аптечних продаж дуже мінливий. Конкурентна боротьба на ньому – інтенсивна.

Компанія «ФАРМАК» – закрите акціонерне товариство. Головний керівний орган – Загальні збори акціонерів. Схема організаційної структури управління наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Схема організаційної структури управління АТ «ФАРМАК»

Наглядова рада делегує виконавчому директору загальні питання управління діяльністю компанії, включно з питаннями сталого розвитку. Виконавчий директор відповідає за управління та залучення структурних підрозділів до участі в реалізації ініціатив у сфері сталого розвитку. Наглядова рада взаємодіє з менеджментом для визначення пріоритетності

питань із забезпечення сталого розвитку, що є найбільш актуальними для діяльності компанії та ключових зацікавлених сторін.

Організаційна структура управління – лінійно-функціональна. Кожний керівник відповідає за реалізацію певної функції.

За останні п'ять років обсяги реалізації продукції зростають (рис. 2.4). Винятком є 2022 р., коли обсяги знизилися. Але у 2023 р. тенденція підвищення обсягів реалізації оновилося.

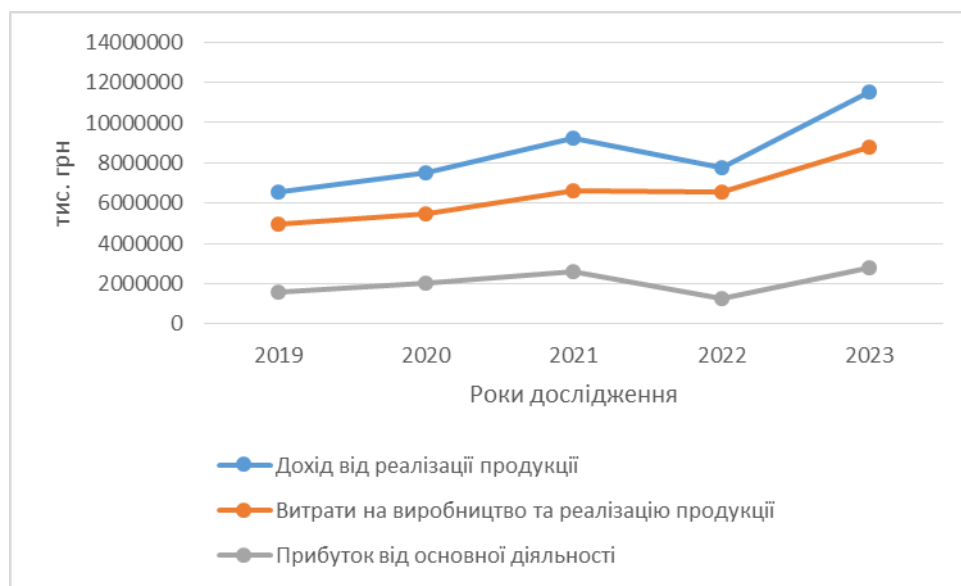


Рис. 2.4 Динаміка результатів діяльності АТ «ФАРМАК»

На рис. 2.5 наведений темп зростання обсягів реалізації продукції за роки дослідження.



Рис. 2.5 Темп зростання обсягів реалізації продукції за роки дослідження

Як слідує з рисунку, у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. темп зростання склав 1,246; у 2022 р. він знизився та складав рівень нижче 1; у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. він склав біля 1,5, а у порівнянні з рівнем 2021 р. він збільшився знову на 1,25. Тобто, середній темп зростання обсягу реалізації продукції за останні роки без врахування спаду 2022 р. – 1,25.

Відповідно до рисунку 2.4, витрати на виробництво та реалізацію продукції також зростали. На рис. 2.6. наведено порівняння темпів зростання витрат основної діяльності та обсягів реалізації продукції.

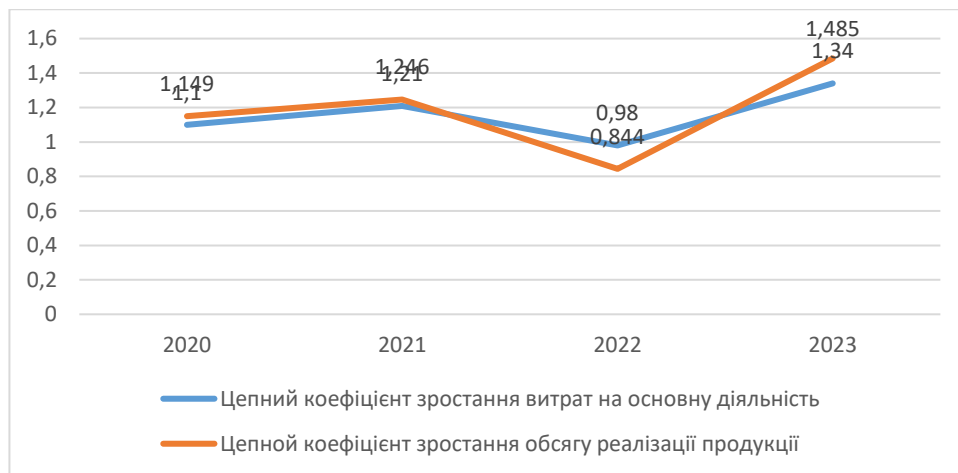


Рис. 2.6 Порівняння темпів зростання витрат основної діяльності та обсягів реалізації продукції

Як слідує з рисунку, темпи зростання обсягів реалізації продукції за роками вище, ніж темпи зростання витрат на основну діяльність. Виняток – 2022 р., коли витрати зростали більшими темпами. Це пов'язано з тим, з необхідністю покриття постійних витрат, які не залежать від обсягів реалізації продукції. Не дивлячись на це, витрати на гривню реалізованої продукції залишалися більше одиниці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок фінансового результату діяльності АТ «ФАРМАК»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
Дохід від основної діяльності, тис. грн	6541750	7515344	9205794	7774735	11546835

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Витрати основну діяльність, тис. грн	4970773	5471842	6628172	6530777	8775595
Прибуток від основної діяльності, тис. грн	1570977	2043502	2577622	1243958	2771240
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,76	0,73	0,72	0,84	0,76
Прибуток до оподаткування	1102546	1297436	1279181	1409758	1785695

За результатами аналізу можна зробити висновок, що АТ «ФАРМАК» функціонує стабільно, з постійним отриманням прибутку, як від основної діяльності (виробництва та реалізації продукції), так і діяльності взагалі (в тому числі іншої операційної, фінансової та інвестиційної).

Для визначення стратегічної позиції компанії застосовуваний SPASE метод (табл. 2.4-2.7).

Таблиця 2.4

Розрахунок зваженої оцінки фінансового стану АТ «ФАРМАК»

Критерії	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8
Ліквідність						0,2	0,8

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотність оборотних активів						0,05	0,15
Фондовіддача						0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу						0,2	1
Фінансова незалежність						0,05	0,2
Стабільність отримання прибутку						0,4	2
Узагальнена оцінка фінансового стану компанії (ФС)						1	4,45

Таблиця 2.5

Розрахунок зваженої оцінки конкурентоспроможності АТ

«ФАРМАК»

Критерії	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
Ринкова частка						0,2	0,8
Якість продукту						0,4	2
Стадія життєвого циклу продукту						0,05	0,15
Прихильність покупців						0,05	0,1
Рентабельність продажів						0,05	0,1
Ефективність каналу збуту						0,05	0,25
Узагальнена оцінка конкурентоспроможності компанії (КС)						1	3,4

Таблиця 2.6

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі

Критерії	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
Потенціал зростання						0,5	2,5
Конкурентна ситуація						0,1	0,2
Стадія життєвого циклу галузі						0,05	0,2
Капітал ємність						0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок						0,1	0,3
Державна підтримка						0,05	0,1
Узагальнена оцінка привабливості галузі (ПГ)						1	3,9

Полярність оцінки: за критеріями «конкурентна ситуація», «капітал ємність», «бар'єри входження на ринок» чим більш скрутніші обставини, тим нижче бал.

Таблиця 2.7

Розрахунок зваженої оцінки стабільності середовища

Критерії	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8
Інновації та НТП						0,3	1,5
Інфляція						0,1	0,2
Варіація попиту						0,1	0,3

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Державне регулювання галузі						0,3	0,6
Агресивність конкурентів						0,1	0,2
Маркетингові та рекламні можливості						0,1	0,5
Узагальнена оцінка стабільності середовища (СС)						1	2,8

Полярність оцінки: за критеріями «інфляція», «варіація попиту», «державне регулювання галузі», «агресивність конкурентів», чим більш скрутніша ситуація, тим нижче бал.

Для знаходження рекомендованої стратегії необхідно розрахувати координати точки В:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,9 - 3,4 = 0,5$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 4,45 - 2,8 = 1,65.$$

На рис. 2.7 побудований вектор рекомендованої стратегії

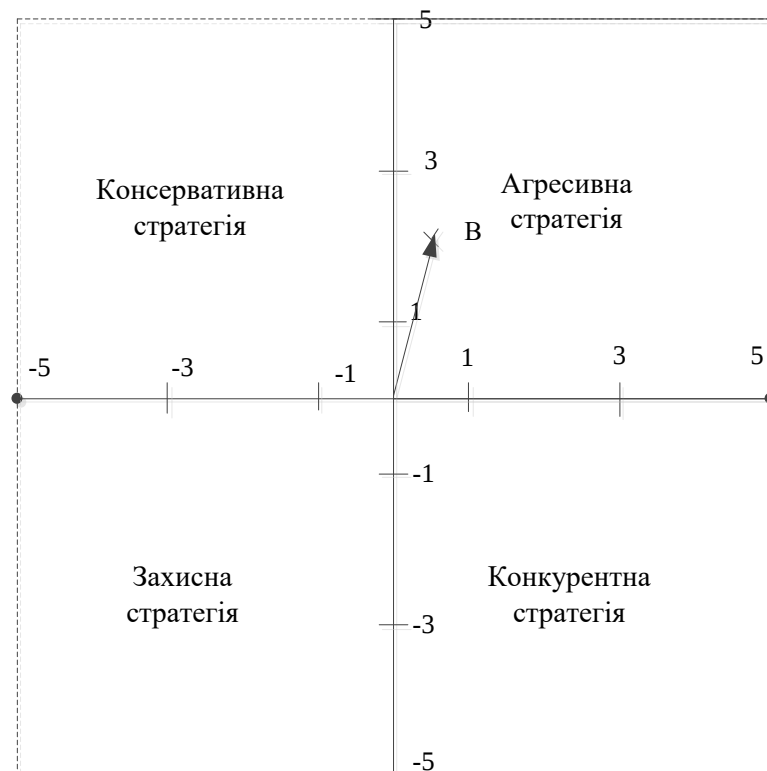


Рис. 2.7 Вектор рекомендованої стратегії для АТ «ФАРМАК»

Як слідує з рисунку, за результатами SPASE аналізу компанії рекомендована агресивна стратегія.

З метою визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз використаний SWOT – аналіз (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

SWOT – аналіз АТ «ФАРМАК» у 2023 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Сучасна технічна та технологічна база Замкнутий цикл виробництва Автоматизація процесів Наявність науково-дослідної бази Високий рівень репутації компанії Високий рівень довіри споживачів Широкий асортимент продукції Розвинена мережа збуту Наявність власних фінансових ресурсів Високий рівень інвестиційної привабливості Відповідність державним та міжнародним стандартам якості (ISO, GMP) 95 % чистого прибутку повертається у розвиток науково-дослідної та технологічної бази	Невелика частка внутрішнього ринку в госпітальному сегменті Високий рівень залежності від постачальників сировини Відносно швидке моральне старіння асортименту Приріст продаж в аптечному секторі менше очікуваного
Можливості	Загрози
Участь у державній програмі реімбурсації Інтеграційні процеси з ЄС та США	Затримка у постачанні сировини у зв'язку з воєнним станом

Продовження табл. 2.8

1	2
Спрощення процесу реєстрації ліків та наукових дослідження на час воєнного стану	Можливість втрати активів, що знаходяться близько до зони бойових дій (активи м. Шостка)
Розвиток бізнесу за рахунок поглинання фармацевтичних компаній Європи	Виведена з ладу ТЕЦ (м. Шостка) у 2022 р., що збільшує витрати на забезпечення виробничих процесів енергоресурсами

Як видно з аналізу, при наявності і слабких сторін, і загроз АТ «ФАРМАК» має потенціал ефективної роботи.

2.2 Дослідження стратегічного управління АТ «ФАРМАК»

АТ «ФАРМАК» – сучасне фармацевтичне підприємство, де стратегічному управлінню приділяється багато уваги.

У 2019 р. компанія приєдналася до Глобального договору ООН, місією якого є заклик компанії світу до побудови своєї діяльності та стратегії з урахуванням цілей сталого розвитку у галузі прав людини, трудових відносин, захисту довкілля і боротьби з корупцією. На рис. 2.8 наведена схема формування принципів сталого розвитку компанії. З того часу компанія виконує свої зобов'язання у цій сфері, про що свідчать звіти зі сталого розвитку, які компанія публікувала кожен рік до початку повномасштабного вторгнення. За 2022-2023 рр. звіти, з дозволу ООН, не публікуються.

У 2021 р. компанія представила свою стратегію розвитку «ФАРМАК 2.0: від локального до глобального успіху», головною метою якої є трансформація із локального лідера у міжнародну компанію до 2028 р. Характеристика стратегії наведена на рис. 2.9.

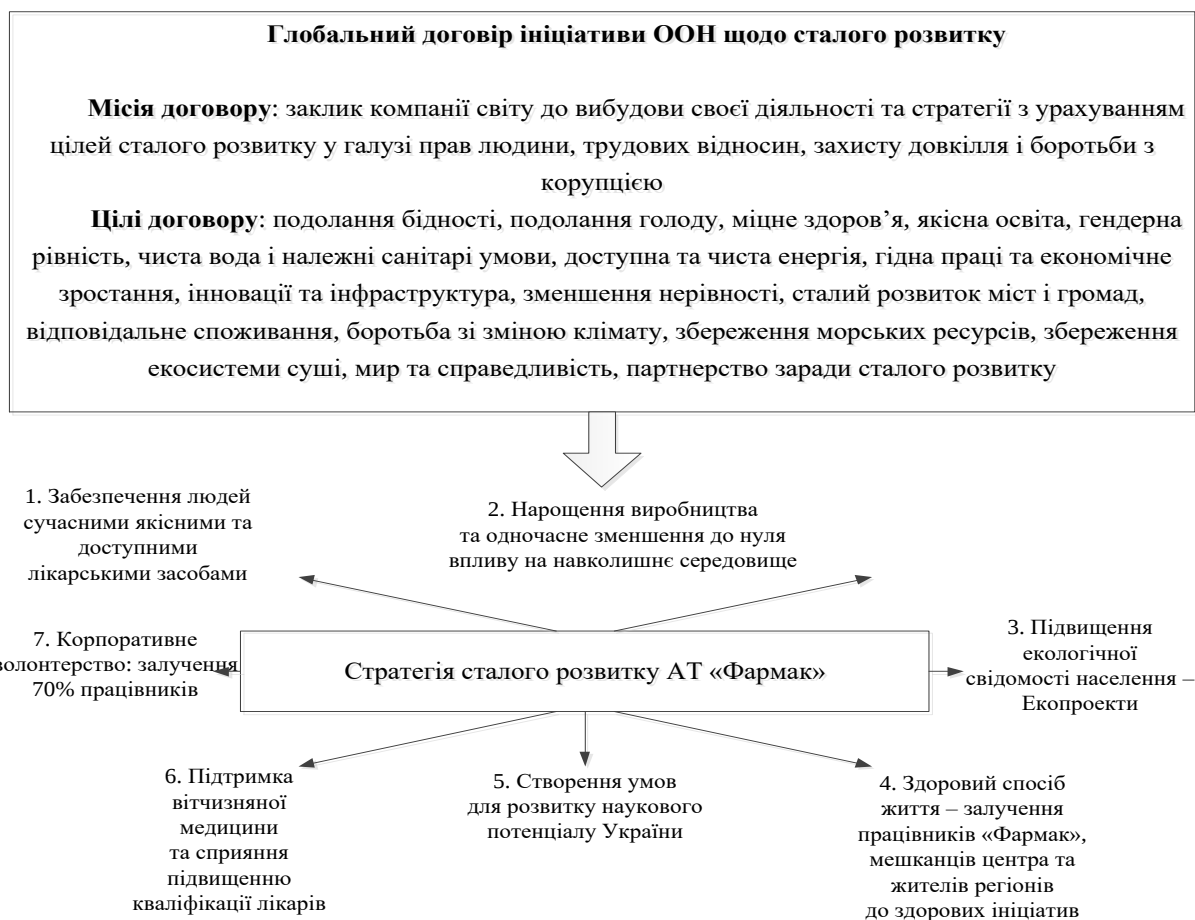


Рис. 2.8 Схема формування принципів сталого розвитку АТ «ФАРМАК»

Складено на основі [16]



Рис. 2.10 Характеристика стратегії розвитку «ФАРМАК 2.0: від локального до глобального успіху»

Складено на основі [17]

На основі поєднання завдань та принципів двох стратегій компанія сформулювала свої стратегічні орієнтири (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Стратегічні орієнтири АТ «ФАРМАК»

АТ «ФАРМАК» для досягнення встановлених показників (рис. 2.10) активно реалізовує завдання стратегії «ФАРМАК 2.0: від локального до глобального успіху» через розробку та реалізацію відповідних функціональних стратегій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Реалізація завдань стратегії у 2021-2023 рр.

Заходи з реалізації завдань стратегії	Результат реалізації заходу
1	2
Виробнича стратегія: диджиталізація виробничих процесів	
Цифровізація, в т. ч.	
- всіх нових (після 2021 р.) виробничих процесів	Залишає оператору тільки функцію контролю процесів

Продовження табл. 2.9

1	2
- лабораторії контролю якості та розробки ліків	Збереження цілісності та прозорості процесу контролю якості
Впровадження S/4HANA, найновіша ERP-системи від SAP	Автоматизоване управління усіма бізнес-процесами
Впровадження системи SCADA	Можливість у режимі реального часу з екранів робочих станцій контролювати віддалено весь процес виробництва лікарського засобу
Впровадження BUILDING MANAGEMENT SYSTEMS	Цілодобове ONLINE відслідковування мікроклімату на кожній ділянці: температури, вологості, перепадів тиску між приміщеннями
Стратегія експансії: проникнення на ринки ЄС та США	
Придбання маркетингових компаній Чехії та Словаччини	Швидкість виходу на ринки Чехії і Словаччини: компанії мають маркетингові служби, співпрацюють з найбільшими аптечними мережами та ключовими дистриб'юторами ЛЗ в обох країнах
Придбання українського бізнесу портфельної компанії фонду NOVATOR	Компанія стала власницею портфелю продукції та прав інтелектуальної власності на продукти та торгові марки у сегменті кардіологічних ЛЗ
Інвестування понад 60 млн. євро у новий завод в передмісті Барселони	Інтегрування у європейський фармацевтичний ринок
Придбання польської фармацевтичної компанії SYMPHAR	Інтегрування у європейський фармацевтичний ринок
Продуктова стратегія: Розширення продуктового портфелю	
Запуск напряму «BIOTECH»	Бути у світовому тренді підходів до розробки ЛЗ
Будівництво R&D-центру у м. Київ	Підвищення частки оригінальних препаратів у продуктовому портфелі компанії

Складено на основі [3, 4, 16, 17]

За нашою думкою, для компанії властива підприємницька модель стратегічного управління, яка характеризується новаторським стилем управління та постійним пошуком можливостей. Але, з врахуванням особливостей цієї компанії.

Як показав аналіз організаційної структури управління (рис. 2.3), підрозділ з стратегічного управління в компанії відсутній. Відповідальність за розробку окремих заходів та функціональних стратегій лежить на функціональних керівниках. У табл. 2.10 наведені обов'язки керівників за напрямками діяльності компанії, що записані у їх посадових інструкціях.

Таблиця 2.10

**Розподіл обов'язків щодо розробки та реалізації стратегій в АТ
«ФАРМАК»**

Керівники за напрямами діяльності компанії	Обов'язки
1	2
Директор з маркетингу і продажу	Відповідає за розробку та реалізацію стратегії маркетингу та продажу
Директор з маркетингу і продажів в країни ССА+	Відповідає за планування, розробку та реалізацію маркетингової та збутової стратегії на ринках ССА+
Директор із розвитку бізнесу	Відповідає за реалізацію стратегії компанії, пов'язаної з розвитком продуктового портфелю та технологічних інновацій
Директор з персоналу	Відповідає за розробку та реалізацію комплексної стратегії з управління персоналом компанії
Директор з фінансів	Відповідає за розробку та затвердження стратегії компанії інвестиційного розвитку підприємства
Директор з логістики та закупівель	Відповідає за стратегічний розвиток єдиної інтегрованої політики закупок та логістики компанії

Продовження табл. 2.10

Директор інформаційних технологій	з	Приймає участь у розробці та затвердженні Стратегії компанії «2025» та планів інвестиційного розвитку підприємства. Забезпечує формування та реалізацію ІТ стратегії компанії
Директор трансформації	з	Відповідає за стратегічне планування. Відповідає за розробку, реалізацію та підтримку портфеля стратегічних трансформаційних ініціатив

У табл. 2.11 представлена матриця розподілу відповідальності за функціональні стратегії компанії.

Аналіз матриці показав:

- в компанії розроблені сім функціональних стратегій: маркетингова, продуктова та технологічних інновації, управління персоналом, єдиної політики закупок, ІТ, стратегічних трансформаційних ініціатив (судячи з обов'язків керівників напрямів діяльності компанії);
- враховуючи те, що функціональні є стратегіями забезпечення реалізації корпоративної стратегії, на нашу думку, повинні бути розроблені стратегії щодо захисту навколишнього середовища;
- компанія веде інтенсивну науково-дослідницьку діяльність, а відповідна функціональна стратегія відсутня. Теж саме можна сказати про відсутність фінансової стратегій;
- як показали дослідження, проведені у розділі 1, етапами моделі стратегічного управління є: стратегічний аналіз, розробка стратегії, розробка стратегічного плану, реалізація стратегії, контроль та оцінка її реалізації. Виходячи з матриці розподілу відповідальності, в стратегічному управлінні компанія використовує (щодо різних стратегій):

Таблиця 2.11

Матриця розподілу відповідальності за функціональні стратегії компанії

Керівники за напрямками діяльності компанії	Функціональні стратегії компанії						
	Маркетингова стратегія	Продуктова стратегія та технологічних інновацій	Стратегія управління персоналом	Стратегія компанії, плани інвестиційного розвитку	Стратегічний розвиток єдиної політики закупок	ІТ стратегія	Портфель стратегічних трансформаційних ініціатив
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор з маркетингу і продажу	Від. за розробку, реалізацію						
Директор з маркетингу і продажів в країни ССА+	Від. за планування розробку, реалізацію						
Директор із розвитку бізнесу		Від. за реалізацію					
Директор з персоналу			Від. за розробку, реалізацію				
Директор з фінансів				Від. за розробку, затвердження			
Директор з логістики та закупівель					Від. за розвиток		

- тільки етапи розробки та реалізації стратегії. Це стосується таких стратегій: маркетингової, управління персоналом, трансформаційних ініціатив;
- тільки етапи формування та реалізації: ІТ-стратегія;
- тільки етапи розробки та затвердження: корпоративна стратегія компанії;
- тільки етап реалізації: продуктова стратегія.
- відповідальним за стратегічне планування, як слідує з посадових інструкцій, за всіма стратегіями, є директор з трансформації. А відповідальність за контроль та оцінку реалізації стратегій у посадових інструкціях відсутня.

Грунтуючись на характеристиці підприємницької моделі (яка, за нашою думкою, властива компанії) та результатах аналізу обов'язків топ-менеджерів компанії побудована узагальнена модель стратегічного управління АТ «ФАРМАК» (рис. 2.12).

За реалізації етапів стратегічного управління відповідальні різні топ-менеджери та сторонні організації (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Відповідальні за реалізацію етапів стратегічного управління АТ
«ФАРМАК»**

Етап	Відповідальний
1	2
1. Визначення стратегічної мети компанії	Наглядова рада, виконавчий директор
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Зазвичай, етап переданий у аутсорсинг
3. Розробка стратегії. Встановлення запланованих показників реалізації стратегії	Директор з маркетингу і продажу Директор з маркетингу і продажів в країни ССА+ Директор з персоналу Директор з фінансів Директор з трансформації
4. Затвердження стратегії	Директор з фінансів

1	2
5. Стратегічне планування	Директор з трансформації
6. Розробка заходів щодо реалізації стратегії	Директор з маркетингу і продажу Директор з маркетингу і продажів в країні ССА+
7. Реалізація стратегії	Директор із розвитку бізнесу Директор з персоналу Директор з фінансів Директор з трансформації

Наведені модель стратегічного управління та перелік учасників реалізації його етапів – узагальнені. Наприклад, послуги з розробки маркетингових, комунікаційних стратегій, підготовки стратегій поглинання та злиття компанія передає спеціалізованим фірмам:

- агентство стратегічного маркетингу MAKE SENSE розробила комунікаційну стратегію та розгорнула рекламну кампанію;
- KPMG в Україні проводила передінвестиційне фінансове та податкове дослідження компанії SYMPHAR перед її придбанням, проаналізувала фінансові результати. В такому випадку участь у розробці директора з маркетингу і продажу дуже обмежена. Він може відповідати за реалізації стратегії.
- в рамках стратегії зміни бренду, нову емблему розробила креативна агенція «MEX a MEMBER OF HAVAS». Дослідження сприйняття бренду, яке передувало змінам, здійснило UKRAINIAN MARKETING GROUP. Тобто, всі етапи були реалізовані підрядними фірмами. АТ «ФАРМАК» прийняв участь тільки у реалізації стратегії зміни бренду.

Тобто, на стратегічне управління компанією мають вплив характер взаємодії з партнерами та підрядниками, в цьому випадку модель може мати особливості.

На наш погляд, наведена модель та розподілу відповідальності за стратегічне управління має такі недоліки:

- відсутність підрозділу з стратегічного управління,



Рис. 2.12 Існуюча узагальнена модель стратегічного управління АТ «ФАРМАК»

- відсутність етапів контролю та оцінки реалізації стратегії, і, відповідно, стратегічного управління,
- незбалансованість відповідальності за певну стратегію: за розробку та реалізацію відповідає функціональний керівник, за затвердження – директор з фінансів, за стратегічне планування – директор з трансформації,
- відсутність механізму координації дій різних фахівців щодо стратегічного управління.

Треба відмітити, що дослідження організаційних структур головних конкурентів АТ «ФАРМАК», таких як: ТОВ ФК «Здоров'я», ПрАТ ФК «Дарниця», корпорація «АРТЕРІУМ» ЛТД, показало, що в них також відсутній підрозділ із стратегічного управління, тобто, можна припустити що це характерна риса організаційної структури управління фармацевтичним підприємством. Це підвищує важливість координації дій всіх підрозділів, які приймають участь у стратегічному управлінні компанією.

Висновки до розділу 2

Фармацевтична компанія АТ «ФАРМАК» є флагманом не тільки фармацевтичної галузі, але й промисловості України взагалі, про що свідчить низка визнань та нагород за результатами діяльності у 2023 р.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що АТ «ФАРМАК» функціонує стабільно, з постійним отриманням прибутку, як від основної діяльності (виробництва та реалізації продукції), так і діяльності взагалі (в тому числі іншої операційної, фінансової та інвестиційної).

Для визначення стратегічної позиції компанії був застосований SPASE метод, за результатами якого компанії рекомендована агресивна стратегія.

SWOT – аналіз показав, що у компанії низка сильних сторін, до яких відносяться: сучасна технічна та технологічна база, замкнутий цикл виробництва, автоматизація процесів, наявність науково-дослідної бази, високий рівень репутації та довіри споживачів, широкий асортимент продукції, розвинена мережа збуту, наявність власних фінансових ресурсів та ін. Ідентифіковані і загрози: затримка у постачанні сировини у зв'язку з воєнним станом, можливість втрати активів, що знаходяться близько до зони бойових дій (активи м. Шостка), виведена з ладу ТЕЦ (м. Шостка) у 2022 р., що збільшує витрати на забезпечення виробничих процесів енергоресурсами. Але, при наявності і слабких сторін, і загроз АТ «ФАРМАК» має потенціал ефективної роботи.

У 2019 р. компанія приєдналася до Глобального договору ООН, місією якого є заклик компанії світу до побудови своєї діяльності та стратегії з урахуванням цілей сталого розвитку у галузі прав людини, трудових відносин, захисту довкілля і боротьби з корупцією У 2021 р. компанія представила свою стратегію розвитку «ФАРМАК 2.0: від локального до глобального успіху», головною метою якої є трансформація із локального лідера у міжнародну компанію до 2028 р.

Для компанії властива підприємницька модель стратегічного управління, яка характеризується новаторським стилем управління та постійним пошуком можливостей. Але, з врахуванням особливостей цієї компанії.

Ґрунтуючись на характеристиці підприємницької моделі (яка, за нашою думкою, властива компанії) та результатах аналізу обов'язків топ-менеджерів компанії побудована узагальнена модель стратегічного управління АТ «ФАРМАК», яка включає такі етапи: визначення стратегічної мети компанії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегії та встановлення запланованих показників реалізації стратегії, затвердження стратегії, стратегічне планування, розробка заходів щодо реалізації стратегії, реалізація стратегії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ФАРМАК»

3.1 Процесний підхід до формування моделі стратегічного управління компанією

Модель – це прообраз певного об’єкту. Існують різні класи моделей, серед яких – структурні. Вченими запропоновані багато алгоритмів побудови моделі, які зводяться до здійснення наступних етапів (рис. 3.1):

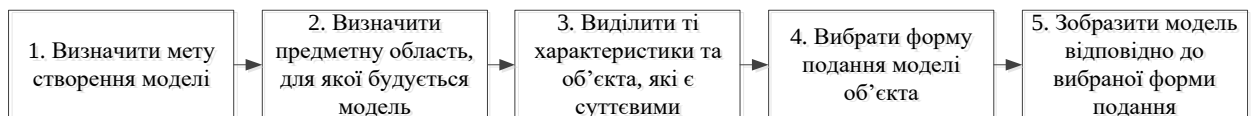


Рис. 3.1 Послідовність побудови моделі певного об’єкту

Складено на основі [5, 19]

За нашою думкою, для формування адекватної моделі, крім характеристик та властивостей об’єкту, необхідно визначити елементи та зв’язки між ними. Саме це буде відрізняти структурну модель від інших класів моделей. Вдосконалена послідовність побудови моделі певного об’єкту наведена на рис. 3.2.

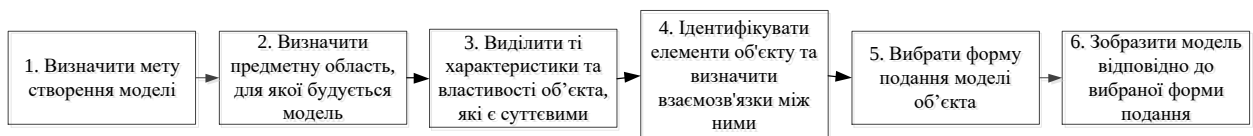


Рис. 3.2. Послідовність побудови структурної моделі певного об’єкту

Власна розробка

Етап 1. Визначити мету створення моделі. Мета створення моделі – ідентифікація окремих елементів об'єкту, встановлення зв'язків між ними та надання розуміння структури та технології процесу управління об'єктом.

Етап 2. Визначити предметну область для якої будується модель. Предметною областю є стратегічне управління підприємством – акціонерним товариством.

Етап 3. Виділити ті характеристики та властивості об'єкту, які є суттєвими. Здійснення цього етапу залежить від особливостей галузі, в якій функціонує підприємство та особливості механізму управління самим підприємством.

Етап 4. Ідентифікувати елементи та визначити зв'язки між ними. Саме цей етап (разом з етапом 4) відображає особливості предметної області і є важливими для формування моделі.

Для того, щоб ідентифікувати елементи об'єкту та визначити зв'язки між ними пропонується використати поєднання функцій управлінського циклу та принципів та правил процесного підходу.

Функції управлінського циклу, які важливі для стратегічного управління (рис. 3.3):

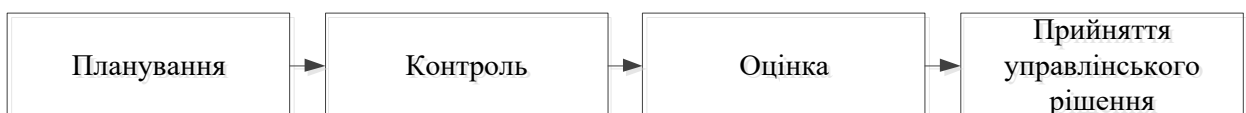


Рис. 3.3 Традиційна послідовність функцій управлінського циклу

За нашою думкою, послідовність функцій необхідно поміняти (рис. 3.4):

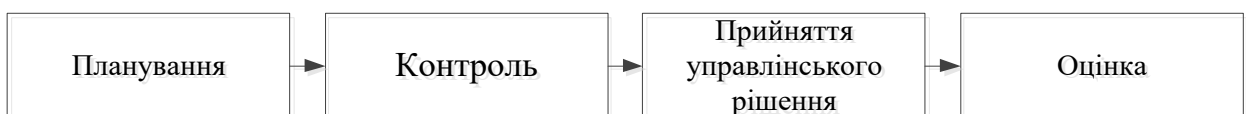


Рис. 3.4 Запропонована послідовність функцій управлінського циклу

Мета функції контролю – порівняння запланованих рівнів показників (станів) з фактичними на момент контролю. По результатах контролю необхідно прийняти управлінське рішення щодо продовження реалізації стратегії чи прийняття заходів у випадку відхилення.

Підґрунтям застосування процесного підходу є представлення стратегічного управління як процесу, що було виявлено у дослідженні, проведеному у розділі 1. Ідентифікація процесу стратегічного управління наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ідентифікація процесу стратегічного управління акціонерним товариством

Ознака	Характеристика
Мета	Досягнення стратегічної мети компанії
Наявність власника процесу	Керівник департаменту (підрозділу) стратегічного розвитку
Наявність постачальника процесу	Наглядова рада товариства
Наявність входу процесу	Бажана стратегічна позиція компанії
Наявність виходу процесу	Досягнута бажана стратегічна позиція компанії
Наявність меж процесу	Виявлення можливостей компанії Оцінка реалізації стратегії компанії
Наявність управляючого впливу	Нормативні акти щодо стратегічного управління підприємством в Україні відсутні. Компанії самостійно розробляють необхідні операційні процедури

Для побудови схеми процесу стратегічного управління застосований інструмент – дерево процесу. Схема процесу стратегічного управління:

1. Визначення стратегічної мети компанії
2. Визначення бажаної стратегічної позиції компанії
3. Визначення можливості компанії
 - 3.1. Аналіз зовнішнього середовища
 - 3.2 Аналіз внутрішнього середовища
4. Визначення стратегічного розриву між бажаним станом та можливостями компанії
5. Формулювання стратегії
6. Стратегічне планування
 - 6.1 Розробка стратегічного плану
 - 6.2 Встановлення контрольних показників реалізації плану
7. Реалізація стратегії
8. Контроль реалізації стратегії
9. Прийняття управлінського рішення щодо продовження реалізації стратегії чи розробка заходів щодо подолання перешкод.
10. Оцінка результатів реалізації стратегії

Етап 5. Вибрати форму подання моделі. Модель може бути подана у описовій (текстовій), табличній та графічній формі.

Етап 6. Зобразити модель відповідно до обраної форми. На рис. наведена запропонована нами модель стратегічного управління компанією у графічній формі. У табл. 3.2 запропоновані інструменти за кожним етапом моделі стратегічного управління.

Таблиця 3.2

Запропоновані інструменти для реалізації стратегічного управління компанії

Етап	Інструменти
1	2
Визначення бажаної стратегічної позиції	Дерево цілей ФРЕЙМВОРК ОКР

Продовження табл. 3.2

1	2
Аналіз внутрішнього середовища	SWOT - аналіз PEST аналіз
Аналіз зовнішнього середовища	Стратегічний аналіз галузі П'ять сил Портера
Аналіз розривів між бажаним станом та наявними ресурсами та можливостями	GAP-аналіз Аналіз обмежень (теорія обмежень)
Формулювання стратегії	Мозковий штурм
Розробка стратегічного плану	Планування Хомина Модель 7S Метод VRIO Стратегічне планування на основі конкретних питань
Встановлення контрольних показників реалізації стратегії	Збалансована система показників Ключові показники ефективності (KPI)
Реалізація стратегічного плану	Збалансована система показників
Контроль реалізації стратегічного плану	Порівняльні методи економічного аналізу Мозковий штурм
Прийняття управлінського рішення	Кількісні, евристичні, колективні
Оцінка реалізації стратегічного плану	Експертні методи Логічні методи

На рис. 3.2 наведена узагальнена модель стратегічного управління, яка може бути використана підприємствами різних галузей. Але, стратегічне управління будь-якою компанією, да і управління взагалі мають свої особливості, які необхідно враховувати при формуванні відповідної моделі.



Рис. 3.5 Вдосконалена узагальнена модель стратегічного управління
 Власна розробка на основі [1, 23, 24]

3.2 Впровадження процесного підходу до формування моделі стратегічного управління АТ «ФАРМАК»

Аналіз стратегічного управління АТ «ФАРМАК» показало як особливості фармацевтичної галузі, до якої входить компанія, так і її індивідуальні особливості. До них можна віднести:

- державне регулювання діяльності фармацевтичного підприємства;
- відсутність на підприємстві підрозділу стратегічного розвитку (управління);
- розосередженість функцій стратегічного управління між різними підрозділами;
- для реалізації корпоративної стратегії компанії розробляються низка функціональних
- розвиток фармацевтичного підприємства в сучасних умовах пов'язаний з реалізацією інновацій.

Запропонована послідовність формування моделі стратегічного розвитку була застосована в умовах АТ «ФАРМАК».

Етап 1. Визначення завдання створення моделі. Завданням є: визначення елементів та структури процесу стратегічного управління; розподілення відповідальності за виконання окремих функцій стратегічного управління.

Етап 2. Визначення предметної області моделі. Предметна область – стратегічне управління.

Етап 3. Виділення тих властивостей об'єкту, які є суттєвими. Сучасній фармацевтичній галузі, як вітчизняній, так і закордонній, притаманний інноваційний шлях розвитку. Навіть під час повномасштабної війни українські флагмани галузі продовжують їх впроваджувати. Щодо АТ «ФАРМАК», то він основному, впроваджує трансформаційні інновації, які потребують творчого підходу персоналу, великих обсягів капітальних

вкладень. В той же час, однією з характеристик стратегічного управління є складність прогнозування. Виконання розроблених стратегічних планів має високий ризик відхилень, що пов'язано з непередбачуваністю зовнішнього середовища. Ці фактори впливають на формування основних властивостей стратегічного управління компанією (рис. 3.6).

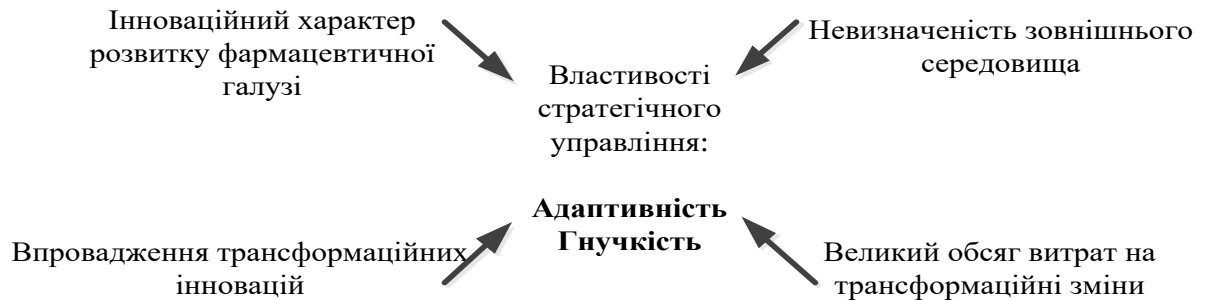


Рис. 3.6 Формування властивостей стратегічного управління АТ «ФАРМАК»

Безумовно, адаптивність та гнучкість є важливим для стратегічного управління підприємства всіх галузей, але у фармацевції всі зміни: технологічні, продуктові, структурні пов'язані з великими обсягами витрат, з довгою тривалістю процесів. Тому ці властивості для стратегічного управління фармацевтичним підприємством конче важливі.

Етап 4. Ідентифікація елементів та визначення зв'язків між ними. Відсутність в організаційній структурі управління АТ «ФАРМАК» підрозділу стратегічного розвитку (управління) та розосередженість функцій стратегічного управління між різними підрозділами вимагає доповнень відповідних елементів у модель у порівнянні з узагальненою моделлю (рис. 3.5). У табл. 3.3 наведена запропонована ідентифікація елементів стратегічного управління та зв'язків між ними.

Як видно з табл. 3.3, до моделі управління стратегічним розвитком ФТ «ФАРМАК» необхідно додати такі елементи:

Таблиця 3.3

Ідентифікація елементів стратегічного управління АТ «ФАРМАК» та зв'язків між ними

Об'єкт	Відповідальний	Вхідна інформація	Хто надає інформацію	Вихідна інформація	До кого передається інформація
1	2	3	4	5	6
1. Встановлення стратегічної мети компанії	Наглядова рада				
2. Визначення бажаної стратегічної позиції компанії	Наглядова рада	Стратегічна мета	Виконавчий директор	Бажана стратегічна позиція компанії	Виконавчому директору
3.1 Аналіз внутрішнього середовища	Спеціалізована фірма	Внутрішні документи: фінансові, технічні звіти	Бухгалтерія Відділ маркетингу Технічний директор та ін.	Внутрішні можливості компанії	Виконавчому директору
3.2 Аналіз зовнішнього середовища	Спеціалізована фірма	Маркетингові дослідження галузі, фармацевтичних ринків	Функціональний керівник	Зовнішні загрози Стратегічний аналіз галузі	Виконавчому директору
4. Аналіз розривів між бажаним станом та наявністю ресурсів та можливостей	Виконавчий директор	Бажана стратегічна позиція компанії Внутрішні можливості компанії Зовнішні загрози Стратегічний аналіз галузі	Спеціалізована фірма	Стратегічний розрив між бажаним та існуючим стратегічним станом компанії	Директору трансформації ³

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
5. Формулювання КС ^{*)} компанії	Виконавчий директор Директор трансформації з	Стратегічний розрив між бажаним та існуючим стратегічним станом компанії	Виконавчий директор	КС компанії	ФК ^{**) ,} відповідальним за розробку та реалізацію ФС ^{***)} Директору з фінансів
6. Розробка ФС	ФК, відповідальні за розробку та реалізацію ФС	КС компанії	Виконавчий директор	Графіки реалізації ФС	Директору з фінансів
7. Координація ФС за необхідними ресурсами, датами реалізації між собою та КС	Директор фінансів з	Бюджет на реалізацію КС Графіки реалізації ФС	ФК відповідальні за розробку та реалізацію ФС	Скоординовані за датами та ресурсами ФС	Директору трансформації з
8.1 Розробка стратегічного плану	Директор трансформації з	Скоординовані за датами та ресурсами функціональні стратегії Бюджет на реалізацію ФС	Директор фінансів з	Стратегічний план реалізації ФС та КС	ФК, відповідальним за розробку та реалізацію ФС
8.2 Встановлення контрольних показників реалізації ФС та, відповідно, КС					
9. Розробка координаційного механізму участі підрозділів у реалізації ФС	Директор трансформації з	Стратегічний план реалізації ФС та КС	Директор трансформації з	Координаційний механізм	Консалтингові фірми ФП ^{****)} , які приймають участь у реалізації ФС
10. Контроль реалізації ФС	ФК, які приймають участь у реалізації ФС	Стратегічний план реалізації ФС та КС Координаційний механізм	Директор трансформації з	Результати контролю реалізації ФС	Директору трансформації з

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
11. Прийняття управлінського рішення щодо продовження реалізації ФС чи розробка заходів щодо подолання перешкод	Директору з трансформації	Результати контролю реалізації ФС	ФК, які приймають участь у реалізації ФС	Управлінські рішення щодо результатів контролю	ФК, які приймають участь у реалізації ФС
12. Оцінка реалізації ФС	Виконавчий директор	Управлінські рішення щодо результатів контролю	Директору з трансформації	Оцінка реалізації ФС	Наглядовій раді
13. Оцінка реалізації КС				Оцінка реалізації КС	

КС^{*)} – корпоративна стратегія, ФК^{**)} – функціональні керівники, ФС^{***)} – функціональна стратегія, ФП^{****)} – функціональні підрозділи

- координація функціональних стратегій за необхідними ресурсами, датами реалізації між собою та корпоративною стратегією,
- розробка координаційного механізму участі підрозділів у реалізації функціональної стратегії;
- розробка комунікаційного плану реалізації стратегічного управління.

Саме ці елементи моделі у відсутність підрозділу з стратегічного розвитку (управління) мають на меті об'єднати всі підрозділи для ефективного стратегічного управління. Науковець запропонував п'ять механізмів координації зусиль [40]. У табл. 3.4 наведений вибір механізму для умов АТ «ФАРМАК».

Таблиця 3.4

Вибір механізму координації діяльності підрозділів в реалізації функціональних стратегій для АТ «ФАРМАК»

Механізми координації	Обґрунтування вибору
Взаємне узгодження	Переважний механізм координації, заснований та принципах інноваційної культури
Прямий контроль	Контроль можливий між працівниками різних ієрархічних рівнів. В даному випадку, йдеться про працівників одного рівня – функціональних директорів.
Стандартизація робочих процесів	Стандартизація покликана уніфікувати операції, що унеможлиблює інноваційні процеси, спрямовані на постійне оновлення
Стандартизація випуску	
Стандартизація навичок і знань	

Таким чином, для координації діяльності функціональних керівників та їх підрозділів пропонується застосовувати механізм взаємного узгодження.

Для реалізації обраного механізму координації, заснованого на принципах інноваційної культури пропонується розробляти комунікаційний план. Під інноваційною культурою розуміються умови, які сприяють готовності та здатності персоналу до впровадження нововведень; створення творчого клімату, в якому працівники не бояться робити помилки. Характеристика комунікаційного плану наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика комунікативного плану реалізації стратегічного управління

Ознаки комунікаційного плану	Характеристика
Цілі комунікаційного плану	Координація дій учасників стратегічного управління Розробка технології швидкого реагування на зміни умов реалізації стратегії
Інформація про адресатів	Внутрішні адресати: Наглядова рада, виконавчий директор, керівники функціональних підрозділів, персонал Зовнішні адресати: спеціалізовані та консалтингові фірми, фінансові установи, регуляторні органи, громадські організації
Методи комунікації	Вербальне спілкування, невербальне спілкування, активне слухання та захист
Канали комунікації	WORKPLACE – платформа для внутрішньої комунікації від FACEBOOK, відеоконференція, особисті зустрічі, мережа компанії, телефон

В організаційній структурі управління АТ «ФАРМАК» є департамент корпоративних комунікацій, в обов'язки якого входить розробка таких планів.

Запропонований розподіл відповідальності за реалізацію корпоративної та функціональних стратегій компанії наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розподіл відповідальності за реалізацію стратегії АТ «ФАРМАК»

Виконавець функції	Управлінські функції щодо реалізації стратегій							
	Відповідальність	Розробка	Затвердження	Стратегічне планування	Координація діяльності учасників	Контроль реалізації стратегії	Прийняття УР	Оцінка результатів реалізації стратегії
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Корпоративна стратегія «ФАРМАК 2.0: від локального до глобального успіху»								
Виконавчий директор								
Директор інформаційних технологій 3								
Директор фінансів 3								
Директор трансформації 3								
Виробнича стратегія: диджиталізація виробничих процесів								
Виконавчий директор								
Директор інформаційних технологій 3								
Операційний директор								

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Директор фінансів 3								
Директор трансформації 3								
Стратегія експансії: проникнення на ринки США та ЄС								
Виконавчий директор								
Директор маркетингу та продажів 3 та								
Спеціалізована фірма								
Директор фінансів 3								
Директор трансформації 3								
Продуктова стратегія: вдосконалення портфелю через новітні ліки								
Виконавчий директор								
Технічний директор								
Директор фінансів 3								
Директор трансформації 3								

Етапи 5-6. Обрання форми подання моделі. Зображення моделі стратегічного управління. На рис. 3.7 зображена запропонована модель стратегічного управління АТ «ФАРМАК».

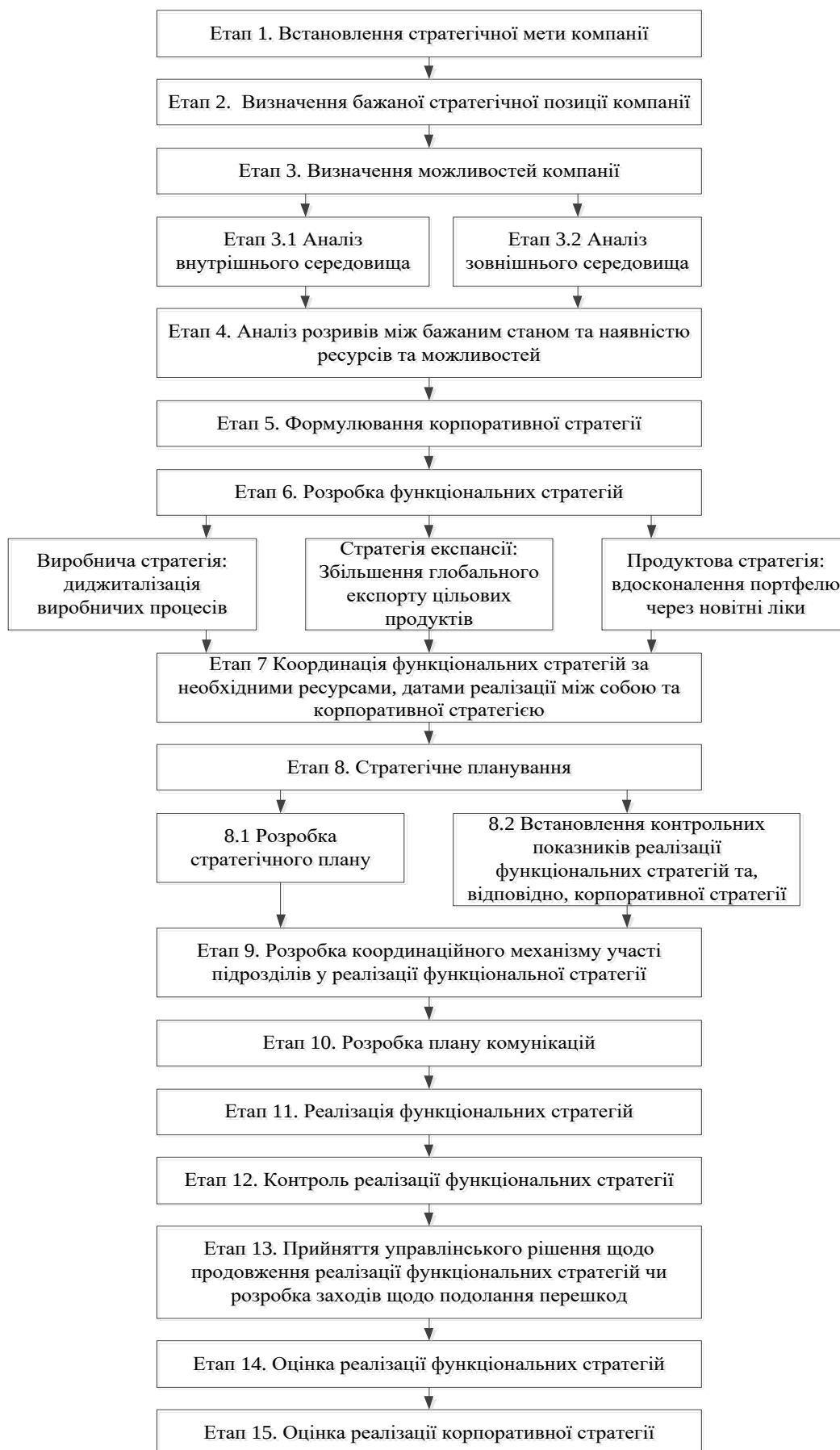


Рис. 3.7 Запропонована модель стратегічного управління АТ «ФАРМАК» *Власна розробка*

Як слідує з табл. 3.6, обов'язки функціональних керівників змінилися. У табл. 3.7 наведена порівняльна характеристика відповідальності функціональних керівників за до та після впровадження моделі стратегічного управління.

Таблиця 3.7

Порівняльна характеристика відповідальності функціональних керівників за стратегічне управління до впровадження запропонованої моделі та після

Посада	Відповідальність до впровадження моделі	Відповідальність після впровадження моделі
Виконавчий директор	Розробка та реалізація КС стратегії	Контроль реалізації КС Прийняття УР за результатами контролю реалізації КС Оцінка результатів реалізації КС Оцінка реалізації ФС
Директор з маркетингу та продажів	Розробка та реалізації ФС стратегії	Розробка та реалізації ФС Контроль реалізації ФС Прийняття УР за результатами контролю реалізації ФС
Операційний директор	-	
Технічний директор	-	
Директор з інформаційних технологій	Розробка та затвердження КС стратегії	
Директор з трансформації	Стратегічне планування	Стратегічне планування Координація діяльності учасників стратегічного управління
Директор з фінансів	Затвердження КС та ФС стратегій	Затвердження КС та ФС стратегій

Згідно досліджень, адекватна модель стратегічного управління, розподіл відповідальності між учасниками цього процесу надає можливості швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища чи умов господарювання. Це запобігає марним втратам часу та витрат на 5-7%. До таких витрати відноситься оплата праці. За даними бухгалтерії, у 2023 р.

фонд оплати праці працівників, які приймають участь у реалізації стратегії, склав 6950428 грн

Тоді річний економічний ефект від впровадження моделі стратегічного управління складе: $6950428 \times 0,06 \times 1,22 = 5090360$ грн.

Висновки до розділу 3

1. Для формування структурної моделі об'єкту пропонується використовувати наступну послідовність дій: визначення мети створення моделі, визначення предметної області моделі, виділення суттєвих характеристик та властивостей об'єкту, ідентифікація елементів об'єкту та визначення зв'язків між ними, обрання форми подачі моделі та зображення моделі.

2. Для формування моделі стратегічного управління запропоновано використовувати елементи процесного підходу, в тому числі: ідентифікація процесу стратегічного управління, структурування процесу на окремі елементи за допомогою дерева процесу. Побудована узагальнена модель стратегічного управління підприємством, яка включає такі етапи: визначення стратегічної мети компанії, визначення бажаної стратегічної позиції компанії, визначення можливості компанії, визначення стратегічного розриву між бажаним станом та можливостями компанії, формулювання стратегії, стратегічне планування, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегії, прийняття управлінського рішення щодо продовження реалізації стратегії чи розробка заходів щодо подолання перешкод, оцінка результатів реалізації стратегії.

3. Визначенні особливості АТ «ФАРМАК» та побудована модель стратегічного управління компанією з врахуванням цих особливостей. Вона складається з таких етапів: встановлення стратегічної мети компанії, визначення бажаної стратегічної позиції компанії, аналіз розривів між

бажаним станом та наявністю ресурсів та можливостей, формулювання корпоративної стратегії компанії, розробка функціональних стратегій, координація функціональних стратегій за необхідними ресурсами, датами реалізації між собою та корпоративною стратегією, розробка стратегічного плану, встановлення контрольних показників реалізації функціональних стратегій та, відповідно, корпоративної стратегії, розробка координаційного механізму участі підрозділів у реалізації функціональних стратегій, контроль реалізації функціональних стратегій, прийняття управлінського рішення щодо продовження реалізації функціональних стратегій чи розробки заходів щодо подолання перешкод, оцінка реалізації функціональних стратегій, оцінка реалізації корпоративної стратегії.

Адекватна модель стратегічного управління, розподіл відповідальності між учасниками цього процесу надає можливості швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища чи умов господарювання. Це запобігає марним втратам часу та витрат на 5-7%. Річний економічний ефект тільки за рахунок зниження фонду оплати праці 509,0 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування моделі стратегічного розвитку фармацевтичної компанії. Для її досягнення були виконані такі завдання: досліджено поняття «стратегічне управління», проаналізовані запропоновані авторами моделі стратегічного управління підприємством, визначені особливості стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств та факторів, що впливають на формування моделі стратегічного управління, проаналізована діяльність АТ «ФАРМАК» та визначено його стратегічне положення, досліджено стратегічне управління АТ «ФАРМАК» та побудована його існуюча модель, розроблена модель стратегічного управління підприємством, взагалі, та АТ «ФАРМАК», зокрема.

Прийняття стратегічних рішень у фармацевтичній галузі є надзвичайно важливим, враховуючи унікальні виклики та складності сектору.

Експерти прогнозують, що до 2026 р. світова фармацевтична промисловість матиме сукупний річний темп зростання на рівні 7,41%. Тому організації повинні працювати над стратегіями розширення, щоб йти в ногу з часом. За думкою низки авторів, стратегії розширення фармацевтичних підприємств повинні будуватися на: інвестиціях в дослідження та розробки, диверсифікації ринку, стратегічному партнерстві, злитті та поглинанні, цифровій трансформації.

Структура досліджених моделей у авторів відрізняється, але більшість з них пропонують такі елементи, як: розробка концепції організації, визначення місії та мети, внутрішній аудит (аналіз внутрішнього середовища), зовнішній аудит (аналіз зовнішнього середовища, оточення), аналіз ресурсів, формулювання стратегії, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що АТ «ФАРМАК» функціонує стабільно, з постійним отриманням прибутку, як від основної

діяльності (виробництва та реалізації продукції), так і діяльності взагалі (в тому числі іншої операційної, фінансової та інвестиційної).

У 2019 р. компанія приєдналася до Глобального договору ООН, місією якого є заклик компанії світу до побудови своєї діяльності та стратегії з урахуванням цілей сталого розвитку у галузі прав людини, трудових відносин, захисту довкілля і боротьби з корупцією. У 2021 р. компанія представила свою стратегію розвитку «ФАРМАК 2.0: від локального до глобального успіху», головною метою якої є трансформація із локального лідера у міжнародну компанію до 2028 р.

Грунтуючись на характеристиці підприємницької моделі (яка, за нашою думкою, властива компанії) та результатах аналізу обов'язків топ-менеджерів компанії побудована узагальнена модель стратегічного управління АТ «ФАРМАК», яка включає такі етапи: визначення стратегічної мети компанії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегії та встановлення запланованих показників реалізації стратегії, затвердження стратегії, стратегічне планування, розробка заходів щодо реалізації стратегії, реалізація стратегії.

Для формування моделі стратегічного управління запропоновано використовувати елементи процесного підходу, в тому числі: ідентифікація процесу стратегічного управління, структурування процесу на окремі елементи за допомогою дерева процесу. Побудована узагальнена модель стратегічного управління підприємством, яка включає такі етапи: визначення стратегічної мети компанії, визначення бажаної стратегічної позиції компанії, визначення можливості компанії, визначення стратегічного розриву між бажаним станом та можливостями компанії, формулювання стратегії, стратегічне планування, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегії, прийняття управлінського рішення щодо продовження реалізації стратегії чи розробка заходів щодо подолання перешкод, оцінка результатів реалізації стратегії.

Адекватна модель стратегічного управління, розподіл відповідальності між учасниками цього процесу надає можливості швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища чи умов господарювання. Це запобігає марним втратам часу та витрат на 5-7%. Річний економічний ефект тільки за рахунок зниження фонду оплати праці 509,0 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Швед С. А., Яроцька О. Г. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 300-308.
2. Василенко В. А. Менеджмент стійкого розвитку підприємств : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 645 с.
3. ЄБРР допомагає українському фармацевтичному виробнику розширити присутність на ринку Польщі. URL: <https://www.ebrd.com/2024/ebd-helps-ukrainian-pharma-producer-farmak-expand-presence-in-polish-market-ukr> (дата звернення: 10.11.2024).
4. Новий етап розвитку – тотальна диджиталізація у Фармак. URL: <https://farmak.ua/publication/novij-etap-rozvitku-totalna-didzhitalizacziya-u-farmak/> (дата звернення: 03.11.2024).
5. Момот В., Литвіненко О. Модифікація моделі стратегічного розвитку підприємства з урахуванням екзогенних факторів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 56-62.
6. Мохонько Г. А., Хілько А. О. Роль стратегічного управління в забезпеченні стійкого розвитку підприємств фармацевтичної промисловості. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 403-408.
7. Петухова О. М, Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10-14.
8. «Південний West Bridge» допомагає українській компанії Farmak відкрити завод в Іспанії. URL: <https://bank.com.ua/news/pivdenny-west-bridge-dopomagaye-ukrayinskiy-kompaniyi-farmak> (дата звернення: 17.10.2024).
9. Підсумки аптечних продажів 2023. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharmacy-sales-ua-2023/> (дата звернення: 12.12.2024).

10. Тесленок І. М., Павлова К. О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 10-17.
11. ТОП-15 фармацевтичних компаній України 2023. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 17.11.2024).
12. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2007. 213 с.
13. Стратегічне управління компанією : навч. посіб. / О. В. Посилкіна та ін. Харків : Вид-во НФаУ, 2020. 218 с.
14. Хуторна К. Зміни в українській фармі за рік: обсяг ринку та споживання зросли, імпорт та експорт набирають обертів. URL: <https://mind.ua/publications/20277804-zmini-v-ukrayinskij-farmi-za-rik-obsyag-rinku-ta-spozhivannya-zrosli-import-ta-eksport-nabirayut-ober#:~:text=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B6%D1%83%D1%94%20%D0%B7%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8,%D0%B0%2011%25%20E2%80%93%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9> (дата звернення: 03.12.2024).
15. Хуторна К. Тенденції фарми 2023: Українська продукція домінує на ринку, а виробники нарощують експорт. URL: <https://mind.ua/publications/20263247-tendenciya-farmi-2023-ukrayinska-produkciya-dominue-na-rinku-a-virobniki-naroshchuyut-eksport> (дата звернення: 26.11.2024).
16. Фармак» придбав фармкомпанії у Чехії, Словаччині та Україні. URL: <https://forbes.ua/news/farmak-pridbav-farmkompanii-u-chekhii-slovachchini-ta-ukraini-01062023-13968> (дата звернення: 15.10.2024).

17. «Фармак» представила стратегію розвитку компанії до 2028 року. URL: <https://cphem.com/news/farmak-predstavila-strategiyu-rozvitku-kompaniyi-do-2028-roku> (дата звернення: 17.11.2024).
18. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 26.10.2024).
19. Швіндіна Г. О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> (дата звернення: 07.11.2024).
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
21. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2017. 245 p.
22. Alharbi I. Strategic management: a comprehensive review. *Intern. Journal of Profess.* 2024. Vol. 9, № 3. P. 1-43.
23. Beyond the numbers: Key characteristics of successful pharma companies / M. Baur et al. URL: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Beyond-the-numbers-Key-characteristics-of-successful-pharma-companies.html> (Date of access: 21.11.2024).
24. Bogers M., Chesbrough H., Heaton S., Teece D. J. Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*. 2019. № 62(1). P. 77-94.
25. Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B. Strategic management: Text and cases. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2010. 939 p.
26. Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M. M., Dabić M. Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 123. P. 489-501. URL:

<https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v123y2021icp489-501.html> (Date of access: 09.10.2024).

27. Eberhard K. The effects of visualization on judgment and decision-making: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 73(1). P. 167–214. URL:

https://www.researchgate.net/publication/354135408_The_effects_of_visualization_on_judgment_and_decision-making_a_systematic_literature_review (Date of access: 24.11.2024).

28. Fahey L. The Strategic planning management reader. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1989. 430 p.

29. Ferreira P., Crema M., Verbano C. Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38(1). P. 78-94 URL:

https://www.researchgate.net/publication/334022533_Risk_Management_in_SMEs_a_systematic_literature_review_and_future_directions (Date of access: 29.11.2024).

30. Hill C., Jones G., Schilling M. Strategic management: theory. Boston : Cengage Learning. Houghton Mifflin Company, 2014. 1052 p.

31. Hofer C. W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul : West Publishing Company, 1986. 270 p.

32. Hipp R., Giese T., Kienzler O. A Strategic View on Pharma operations eight practices to achieve leading-edge Pharma operations. A Porsche Consulting study, 2020. URL:

<https://www.porsche-consulting.com/international/en/publication/strategic-view-pharma-operations> (Date of access: 14.11.2024).

33. 9 Essential Strategic Planning Models Every Manager Needs to Know. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/strategic-planning-models> (Date of access: 30.11.2024).

34. Luo L. Pharma challenges and how business model innovation can play a role. URL: <https://www.strategyzer.com/library/pharma-challenges-and-how-business-model-innovation-can-play-a-role> (Date of access: 17.11.2024).
35. Martins J. How to implement a strategic management process. URL: <https://asana.com/ru/resources/strategic-management-stages> (Date of access: 1.11.2024).
36. Mazzone M. G. Development and Open Innovation. 2024. URL: <https://www.careerservice.unict.it/sites/default/files/in-%20licening%20and%20out-licening%202024.pdf> (Date of access: 23.10.2024).
37. Montgomery C. A., Porter M. E. Strategy: seeking and securing competitive advantage. Cambridge : Harvard Business School Press, 1991. 475 p.
38. Miller A., Dess G. G. Strategic management. New York : McGraw-Hill, 1996. 255 p.
39. Management / M. Mescon et al. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
40. Strategy Safari A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management / H. Mintzberg et al. Winnipeg : Free Press, 2005. 397 p.
41. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 442 p.
42. Pharma Corporate Strategy. What to know & understand about Corporate Strategy. URL: <https://smart-pharma.com/wp-content/uploads/2023/11/Pharma-Corporate-Strategy-Insights-VF.pdf> (Date of access: 5.12.2024).
43. What is strategic leadership? Developing a framework for future research / M. Samimi et al. *Leadership Quarterly*. 2022. Vol. 33(3). P. 101353. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984318309317> (Date of access: 18.10.2024).
44. Schermerhorn J. R., Bachrach D. G., Wright B. Management. Hoboken : In John Wiley & Sons, 2020. 64 p.
45. Sudjatno S. The relationship between strategic management, employee engagement on customer satisfaction and customer loyalty (Newest Empirical Approach 2013-2015): A conceptual model. DOI: 10.35609/jmmr.2016.1.1(10)

46. Schendel D. E., Hofer C. W. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston : Little, Brown, 1979. 63 p.
47. Sutherland M. 5 Strategies to Expand Your Pharma Company. URL: https://www.imaware.health/blog/expand-your-pharma-company?srsltid=AfmBOorRDJ9_KYDriaxvS5q-S0OOLTbVsC6bFO8mzzmCPCuWqUTwLmWi (Date of access: 20.11.2024).
48. Strategic Decision-Making in Pharma: Training for Success. URL: <https://www.symmetric.events/strategic-decision-making-in-pharma-training-for-success/?srsltid=AfmBOooKWLUiBw6B9SWTUUAHHJ2xHKf3PYTHuzfCaNNZ3wzyIf313O1Y> (Date of access: 13.11.2024).
49. Tan W. H. Strategic Management Model. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-management-model-wei-hong-tan-bu8oc> (Date of access: 25.10.2024).
50. Teece D. J. Contributions and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management. Berkeley : Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School, 1988. 96 p.
51. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. New York : McGraw-Hill Education, 2001. 450 p.
52. Zaluski A. 5 strategic planning models and when to use them. URL: <https://www.notion.so/blog/strategic-planning-models> (Date of access: 10.12.2024).

ДОДАТКИ

Продовження дод. А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аналіз стратегічних альтернатив							+		1
Вибір стратегії								+	1
Процес планування								+	1
Контроль реалізації стратегії								+	1

-
-
-