

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет фармацевтичний**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему **«ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-УМОВАХ»**

**Виконала:** здобувачка вищої освіти групи  
МО24(1,6з)Упр.-01 спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Управління охороною здоров'я та  
фармацевтичним бізнесом»

Вероніка НОВІКОВА

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у  
фармації, к.е.н., доцент

Яна ДЕРЕНСЬКА

**Рецензент:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
організації, економіки та управління фармацією ПККСФ  
НФаУ, к. фарм. н.,

Олена КОВАЛЬСЬКА

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління розвитком фармацевтичної організації в умовах VUCA-середовища. Систематизовано концептуальні основи VUCA-менеджменту та визначено специфіку його впливу на фармацевтичну галузь. Проаналізовано сучасні інструменти адаптивного управління проектами та обґрунтовано їх застосування в умовах високої невизначеності. Розроблено та обґрунтовано проєкт впровадження інтегрованої ERP-системи. Кваліфікаційна робота містить 63 сторінки, 18 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел та 7 додатків.

*Ключові слова:* VUCA-середовище, фармацевтична компанія, адаптивне управління, ERP-система, стратегічний аналіз, антикризове управління, цифрова трансформація.

## ANNOTATION

The qualification thesis investigates the theoretical and methodological foundations and practical aspects of managing the development of a pharmaceutical organization in VUCA environment conditions. The conceptual foundations of VUCA management are systematized, and the specifics of its impact on the pharmaceutical industry are determined. A project for implementing an integrated ERP system. The qualification research contains 63 pages, 18 tables, 9 figures, a list of references, and 7 appendices.

*Keywords:* VUCA environment, pharmaceutical company, adaptive management, ERP system, strategic analysis, crisis management, digital transformation.

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ В УМОВАХ VUCA.....	4
1.1 Концептуальні засади VUCA-середовища.....	8
1.2 Специфіка впливу VUCA-чинників на діяльність фармацевтичних організацій.....	12
1.3 Інструменти та методи для управління проєктами в епоху VUCA.....	16
Висновки до розділу 1 .....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА .....	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» .....	23
2.2 Стратегічний аналіз компанії та аналіз VUCA-чинників, що впливають на її діяльність .....	27
2.3 Оцінка стійкості та адаптивності діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» до VUCA-умов.....	34
Висновки до розділу 2 .....	43
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА .....	46
3.1 Проєкт антикризового управління та адаптивного стратегічного планування для компанії в умовах VUCA.....	46
3.2 Проєкт організаційної трансформації «ФК «Здоров'я» для роботи в VUCA-умовах .....	50
3.3 Впровадження комплексного проєкту (інтегрованої ERP-системи) в діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».....	53
Висновки до розділу 3 .....	60
ВИСНОВКИ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ .....	72

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасне бізнес-середовище, особливо у високо регульованій та наукомісткій фармацевтичній галузі, характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, мінливості, складності та неоднозначності, що описується концепцією VUCA (VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, AMBIGUITY). В Україні ці виклики критично посилені тривалим впливом геополітичних ризиків, військовою агресією та необхідністю прискореної євроінтеграції. Це створює нагальну потребу для вітчизняних фармацевтичних компаній переглянути традиційні лінійні моделі стратегічного планування і перейти до адаптивних управлінських підходів.

Світові тенденції свідчать про те, що успіх у VUCA-умовах залежить від: інтеграції цифрових платформ (ERP, BIG DATA) для забезпечення прозорості та швидкості ухвалення рішень; переходу до гнучкої методології управління проєктами (LEAN STARTUP, DESIGN THINKING) для підтвердження гіпотез; та здатності створювати стійкі, диверсифіковані ланцюги постачання.

Оцінка сучасного стану проблеми показує, що хоча теоретичні засади VUCA-менеджменту добре розроблені, практично вирішеним завданням є лише діагностика середовища. Водночас, невирішеною проблемою залишається розробка інтегрованого механізму обґрунтування інвестиційних проєктів в умовах, коли традиційні методи фінансово-економічної оцінки потребують адаптації через неможливість точного прогнозування грошових потоків. Для українських компаній, таких як ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ця проблема має особливу практичну значущість, оскільки їхня стійкість критично залежить від швидкості цифрової трансформації та забезпечення безперервності операційної діяльності.

Серед провідних учених і фахівців, які досліджують цю проблематику, слід відзначити: С. ПЛЕЦЬКУ, О. АРЕФ'ЄВУ, В. БАЛАНА (стратегічне та

антикризове управління), Л. ДОВГАНЬ, Г. КЕРЦНЕРА, А. КАТРЕНКО (проектний менеджмент) та С. ФЕДОНЮКА, Р. ШУРПЕНКОВУ (дослідження VUCA-середовища та стратегічного аналізу) та ін.

*Об'єктом дослідження* є процес управління розвитком фармацевтичної організації в умовах VUCA-середовища.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо обґрунтування, планування та реалізації комплексного проекту, спрямованого на підвищення стійкості та адаптивності ТОВ «ФК «Здоров'я».

*Мета дослідження* – розробити та обґрунтувати проект впровадження інтегрованої ERP-системи, а також надати стратегічні рекомендації для підвищення стійкості та адаптивності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» в умовах VUCA-середовища.

*Завдання дослідження:*

1. Систематизувати концептуальні засади VUCA-середовища та визначити специфіку його впливу на діяльність фармацевтичних організацій.
2. Проаналізувати сучасні інструменти адаптивного управління проектами та обґрунтувати їх застосування в умовах VUCA.
3. Здійснити стратегічний аналіз діяльності товариства, включаючи оцінку її стійкості та сприйнятливості до VUCA-чинників.
4. Розробити систему антикризового управління та адаптивного стратегічного планування для компанії.
5. Обґрунтувати доцільність впровадження комплексного проекту (інтегрованої ERP-системи) та розробити рекомендації щодо організаційної трансформації.
6. Провести фінансово-економічне обґрунтування інвестиційного проекту, включаючи розрахунок показників чистого дисконтованого доходу, терміну окупності.

Для досягнення поставленої мети та завдань були використані такі *методи дослідження*: теоретичне узагальнення та систематизація (при дослідженні концепцій VUCA та адаптивного управління); аналізу та синтезу (для формування структури дослідження та формулювання висновків до розділів); системного підходу (для оцінки фармацевтичної компанії як єдиної, взаємопов'язаної системи та розробки комплексних рекомендацій); SWOT-аналізу (для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх загроз/можливостей ТОВ «ФК «Здоров'я»); структурних та аналітичних порівнянь (для зіставлення різних підходів до управління ризиками та вибору оптимальних інструментів для компанії); економіко-математичного моделювання (для розрахунку фінансових показників обґрунтування ефективності проєкту).

*Інформаційну базу роботи* становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні та статистичні матеріали, дані фінансової звітності та внутрішні матеріали компанії, а також ресурси мережі Інтернет.

*Елементами наукової новизни роботи* є розробка інтегрованої моделі обґрунтування проєктів розвитку фармацевтичної організації, яка поєднує принципи адаптивного планування та традиційні методи фінансово-економічної оцінки в умовах високої невизначеності.

*Практична значущість* полягає у можливості безпосереднього застосування отриманих результатів у діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» та інших підприємств фармацевтичного сектору України, а саме запропоновано інструментарій для моніторингу VUCA-ризиків та швидкого реагування на регуляторні та ринкові зміни.

Основні положення та результати дослідження були апробовані на IV Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі», яка проходила 4 листопада 2025 р. (м. Харків, 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано тези конференції.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки. Робота містить 9 рисунків, 18 таблиць, 7 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ В УМОВАХ VUCA

### 1.1 Концептуальні засади VUCA-середовища

Концепція VUCA виникла наприкінці 1980-х років у середовищі Військового коледжу армії США як відповідь на нову геополітичну реальність після закінчення холодної війни. Акронім VUCA розшифровується як VOLATILITY (мінливість), UNCERTAINTY (невизначеність), COMPLEXITY (складність) та AMBIGUITY (неоднозначність). Первісно ця концепція описувала непередбачуване та багатовимірне безпекове середовище, проте, на початку 2000-х років вона була адаптована для бізнес-контексту, ставши фундаментальною моделлю для розуміння сучасних умов функціонування організацій [69].

У бізнес-середовищі концепція VUCA набула широкого визнання після глобальної фінансової кризи 2008 року, коли стало очевидним, що традиційні методи стратегічного планування та управління втрачають свою ефективність в умовах прискорених змін [70]. Дослідники та практики менеджменту почали використовувати цю модель для пояснення нових викликів, з якими стикаються компанії у XXI столітті.

На рис. 1.1 подана сутність концепції VUCA.

Мінливість характеризується швидкістю та амплітудою змін у бізнес-середовищі. Це динаміка, з якою відбуваються трансформації на ринках, в технологіях, політичних системах та суспільних настроях. Мінливість передбачає, що зміни є не лише постійними, але й можуть відбуватися з непередбачуваною інтенсивністю та частотою.

Невизначеність відображає брак передбачуваності подій та можливості прогнозувати майбутнє на основі минулого досвіду. В умовах невизначеності причинно-наслідкові зв'язки стають менш очевидними, історичні дані втрачають прогностичну цінність, а ймовірність несподіваних подій зростає.

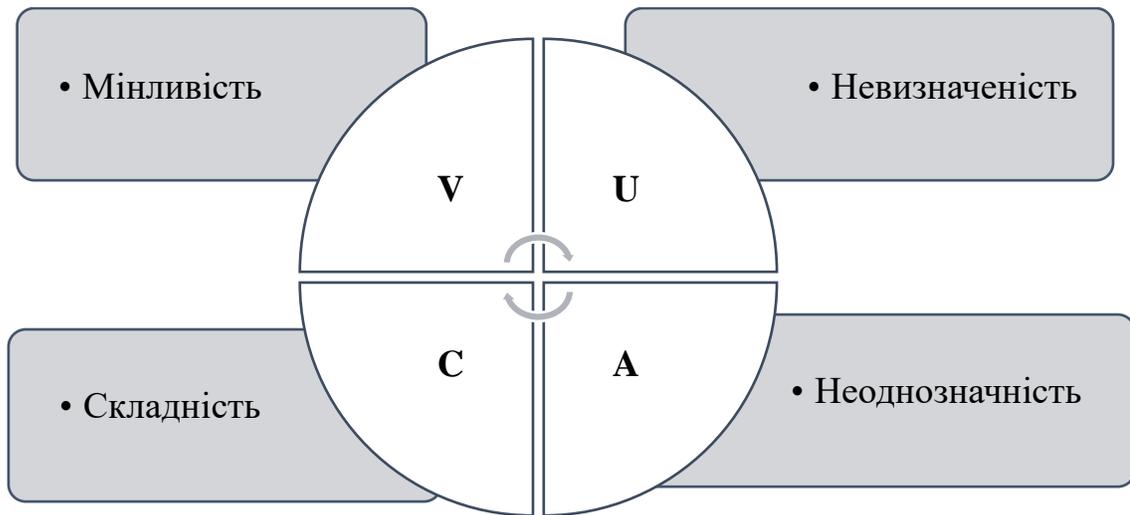


Рис. 1.1 Складові концепції VUCA

Джерело: сформовано автором на основі [69,70]

Складність означає множинність взаємопов'язаних факторів, що впливають на бізнес-процеси та рішення. Сучасні організації функціонують у системах з численними змінними, де локальні дії можуть спричинити непередбачувані глобальні наслідки, а взаємозалежності між елементами створюють ефект мережі [69].

Неоднозначність характеризується відсутністю чіткості в інтерпретації інформації та подій. Це стан, коли реальність може трактуватися по-різному, відсутні однозначні відповіді, а навіть правильна постановка питання є проблематичною.

Протягом останніх двох десятиліть концепція VUCA еволюціонувала від описової моделі до практичного інструменту стратегічного управління. Сучасні

дослідження розширюють її межі, пропонуючи нові фреймворки, такі як BANI (BRITTLE, ANXIOUS, NONLINEAR, INCOMPREHENSIBLE) як доповнення чи альтернативу, особливо в контексті пост-пандемічного світу. Проте саме VUCA залишається домінуючою парадигмою для аналізу бізнес-середовища через свою універсальність та зрозумілість [66].

Сучасне бізнес-середовище формується під впливом трьох мега трендів, що безпосередньо посилюють VUCA-характеристики економічних систем: глобалізації, цифровізації та геополітичних ризиків. Ці фактори взаємодіють один з одним, створюючи синергетичний ефект та примножуючи рівень непередбачуваності.

Глобалізація перетворила світову економіку на високо інтегровану систему, де події в одному регіоні миттєво впливають на інші частини світу. Цей процес проявляється через лібералізацію торгівлі, інтернаціоналізацію виробничих ланцюгів, міграцію капіталу та робочої сили, глобальні стандарти регулювання. Глобалізація суттєво посилює мінливість та складність бізнес-середовища: коливання валютних курсів, зміни торговельної політики, міжнародна конкуренція, а також глобальні кризи (фінансові, епідеміологічні, екологічні) набувають каскадного характеру впливу [1]. Для України, як малої відкритої економіки, глобалізація означає високу залежність від зовнішніх ринків, експортну орієнтацію ключових галузей та вразливість до світових економічних циклів [59].

Цифровізація радикально трансформує способи ведення бізнесу, створюючи нові можливості та виклики. Штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн, хмарні обчислення та інші технології четвертої промислової революції змінюють галузеві структури, бізнес-моделі та конкурентні переваги. Цифровізація прискорює мінливість ринків через стрімкий технологічний прогрес, збільшує складність через інтеграцію різнорідних систем та даних, створює невизначеність щодо майбутніх технологічних траєкторій та породжує

неоднозначність в інтерпретації етичних, правових та соціальних наслідків нових технологій. У національному контексті Україна демонструє неоднорідний рівень цифрової зрілості: високий потенціал ІТ-сектору співіснує з недостатньою цифровізацією традиційних галузей та державного управління, що створює розрив між можливостями та реальною практикою.

Геополітичні ризики стали домінуючим VUCA-фактором останніх років, особливо після повномасштабного російського вторгнення в Україну у 2022 році. Війни, санкції, енергетична криза, руйнування глобальних ланцюгів поставок, зміна торговельних маршрутів та фрагментація світової економіки створюють безпрецедентний рівень невизначеності. Геополітична напруженість проявляється через торговельні війни, технологічне протистояння, регіональні конфлікти, міграційні кризи та зміну архітектури міжнародних відносин від багатополарності до конфронтаційних блоків [59]. Для України геополітичні ризики є базовими для виживання, визначаючи всі аспекти економічного життя: від функціонування критичної інфраструктури до довгострокового інвестиційного клімату.

У світовій економіці ці три фактори створюють ситуацію «перманентної кризи», де періоди стабільності стають все коротшими, а шоківі події – частішими. Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та інші глобальні інституції постійно переглядають економічні прогнози, визнаючи безпрецедентний рівень непередбачуваності. Національні економіки реагують по-різному: одні намагаються посилити протекціонізм та економічний суверенітет, інші шукають нові форми міжнародної кооперації та інтеграції.

Для національної економіки України накладання цих факторів створює унікальну конфігурацію викликів. Війна посилює всі VUCA-характеристики: мінливість проявляється через щоденну зміну оперативної ситуації, невизначеність охоплює всі сфери планування, складність зростає через необхідність синхронізації військових, економічних та соціальних завдань, а

неоднозначність виникає в інтерпретації перспектив та стратегічних напрямків розвитку.

## 1.2 Специфіка впливу VUCA-чинників на діяльність фармацевтичних організацій

Фармацевтична галузь, що є високо регульованою, наукомісткою та соціально значущою сферою економіки, демонструє особливу чутливість до всіх компонентів VUCA-середовища. Кожен елемент акроніму проявляється у специфічних галузевих викликах, що вимагають адаптованих управлінських підходів, що подано на рис. 1.2.

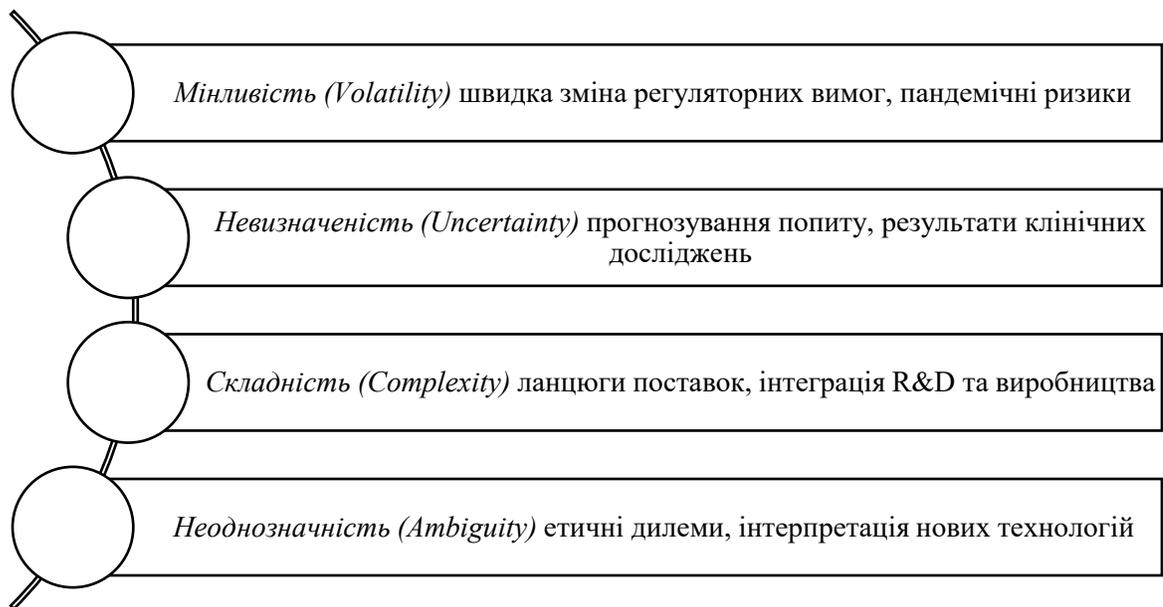


Рис. 1.2 Специфіка впливу VUCA-чинників на діяльність фармацевтичних організацій

Джерело: сформовано автором на основі [2, 23, 30]

Фармацевтичний сектор функціонує в умовах постійної мінливості регуляторних режимів. Національні та міжнародні регулятори (FDA, EMA,

ВООЗ, а в Україні – Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками) постійно оновлюють вимоги до якості, безпеки препаратів, стандартів виробництва (GMP, GDP), дозвільних процедур, ціноутворення та реімбурсації [40]. Ці зміни можуть відбуватися швидко й несподівано, особливо у відповідь на нові наукові дані, фармакологічні скандали чи політичні рішення.

Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала екстремальну мінливість у фармацевтичному секторі [45]. Протягом кількох місяців глобальний попит на медичні товари змінювався не передбачувано: від дефіциту базових антисептиків та засобів індивідуального захисту до ажіотажного попиту на противірусні препарати та вакцини. Регулятори впроваджували механізми прискореного схвалення, що змінювало звичні терміни виведення препаратів на ринок з років до місяців. Пандемічні ризики також продемонстрували мінливість ланцюгів постачання, коли закриття виробництв в одному регіоні миттєво створювало глобальний дефіцит активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ).

Для українських фармацевтичних компаній мінливість посилилася через воєнний стан. Регуляторні послаблення для забезпечення безперервного доступу до ліків співіснують з непередбачуваністю логістичних маршрутів, енергопостачання, доступності робочої сили та можливості здійснювати планові перевірки виробництв. Швидкі зміни в переліках життєво важливих препаратів, механізмах державної закупівлі та гуманітарної допомоги створюють високу волатильність операційного середовища.

Невизначеність пронизує весь цикл фармацевтичної діяльності від ранніх досліджень до комерціалізації. Найбільш критичною є невизначеність результатів клінічних досліджень. Статистика показує, що лише 12 % препаратів, що починають клінічні випробування I фази, зрештою отримують регуляторне схвалення. Інвестиції у розробку одного нового препарату сягають від 1 до 3 мільярдів доларів США, а тривалість процесу становить 10-15 років, протягом яких результат залишається невизначеним [57]. Навіть успішні дослідження

можуть зіткнутися з несподіваними побічними ефектами на пізніх фазах, що призводить до відкликання препаратів або обмеження їх застосування.

Прогнозування попиту на фармацевтичні продукти є особливо складним завданням через множинність факторів впливу [30]. На відміну від багатьох інших галузей, попит на ліки визначається не лише економічними параметрами, але й епідеміологічними трендами, демографічними змінами, розвитком діагностичних технологій, змінами в клінічних протоколах лікування, рішеннями про включення препаратів до програм реімбурсації. Епідемічні спалахи, мутації вірусів, поява резистентності до існуючих препаратів, зміни в режимах лікування можуть кардинально змінювати структуру попиту протягом короткого часу.

В українському контексті невизначеність попиту посилилася через війну. Міграційні процеси змінили демографічну структуру та регіональний розподіл населення, бойові дії створили специфічний попит на медикаменти для лікування поранень та психологічної підтримки, руйнування медичної інфраструктури змінило канали дистрибуції, а економічна нестабільність вплинула на платоспроможність населення. Водночас гуманітарна допомога та міжнародна підтримка створюють додаткові, важко прогнозовані потоки медикаментів.

Фармацевтична галузь характеризується виключною складністю операційних процесів. Глобальні ланцюги поставок фармацевтичних продуктів є одними з найскладніших у світовій економіці. Виробництво сучасного препарату може включати синтез АФІ в одній країні, виготовлення допоміжних речовин в іншій, первинне та вторинне пакування в третій, а дистрибуцію через множинні посередницькі ланки до кінцевого споживача [23]. Кожен етап підлягає суворому регуляторному контролю, вимагає специфічних умов зберігання та транспортування (холодовий ланцюг для біологічних препаратів), має обмежені терміни придатності та підлягає системам відстеження (TRACK-AND-TRACE) для запобігання фальсифікації.

Складність посилюється через необхідність інтеграції дослідно-конструкторської діяльності (R&D) та виробництва. Сучасна фармацевтична розробка вимагає міждисциплінарної співпраці біологів, хіміків, фармакологів, біоінформатиків, клініцистів, регуляторних фахівців, інженерів-технологів [57]. Перехід від лабораторного синтезу до промислового виробництва є критично складним процесом, де незначні зміни умов можуть вплинути на якість кінцевого продукту. Технології виробництва біологічних препаратів, генної та клітинної терапії додають ще один рівень складності через їхню унікальність та складність стандартизації.

Пандемія COVID-19 розкрила вразливість глобальних фармацевтичних ланцюгів поставок. Концентрація виробництва АФІ в Китаї та Індії, закриття кордонів, перебої в логістиці продемонстрували критичні залежності [40]. Для України проблема складності ланцюгів поставок загострилася через війну. Блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури, необхідність диверсифікації маршрутів постачання, залежність від імпорту АФІ та готових лікарських засобів створюють багаторівневу операційну складність. Одночасно українські виробники намагаються інтегруватися в європейські ланцюги постачань, що вимагає відповідності до стандартів ЄС та перебудови логістичних схем.

Фармацевтична галузь постійно стикається з етичними дилемами, що не мають однозначних відповідей [40]. Ціноутворення на інноваційні препарати, особливо орфанні препарати для лікування рідкісних захворювань, породжує фундаментальне питання: як збалансувати необхідність повернення інвестицій у дослідження з правом на доступ до необхідного лікування. Розробка препаратів для ринків, що розвиваються, створює дилему між комерційною доцільністю та соціальною відповідальністю. Проведення клінічних досліджень у країнах з різними етичними стандартами, використання плацебо-контролю, інформована згода пацієнтів – всі ці аспекти залишаються предметом дебатів.

Нові технології привносять додатковий рівень неоднозначності. Генна терапія піднімає питання про межі втручання в геном людини. Штучний інтелект у діагностиці та прогнозуванні ефективності лікування ставить проблему довіри до алгоритмічних рішень та їхньої юридичної відповідальності. Персоналізована медицина на основі геномного профілювання створює питання конфіденційності генетичних даних та можливої дискримінації. Розробка вакцин та препаратів для біотерористичних загроз балансує між громадською безпекою та ризиками подвійного використання.

В українських реаліях неоднозначність посилюється через трансформацію правового поля, наближення до стандартів ЄС, інтеграцію в міжнародні дослідницькі програми. Питання інтелектуальної власності, паралельного імпорту, примусового ліцензування в умовах воєнного стану, етика розподілу обмежених ресурсів між військовими та цивільними потребами, інтерпретація міжнародних стандартів у національному контексті – всі ці аспекти не мають простих відповідей та вимагають збалансованих рішень з урахуванням множинних інтересів.

Таким чином, фармацевтичні організації функціонують у середовищі, де всі чотири компоненти VUCA проявляються з особливою інтенсивністю та специфікою. Ефективне управління в таких умовах вимагає нових підходів до стратегічного планування, організаційної гнучкості, управління ризиками та розвитку адаптивних можливостей, що і становить предмет подальшого дослідження.

### **1.3 Інструменти та методи для управління проєктами в епоху VUCA**

У відповідь на зростання мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності управління проєктами трансформувалося від жорсткого дотримання планів до адаптивних та гнучких підходів.

На рис. 1.3 наведено ключові інструменти, які сучасні проєктні менеджери використовують для забезпечення успіху в VUCA-середовищі.

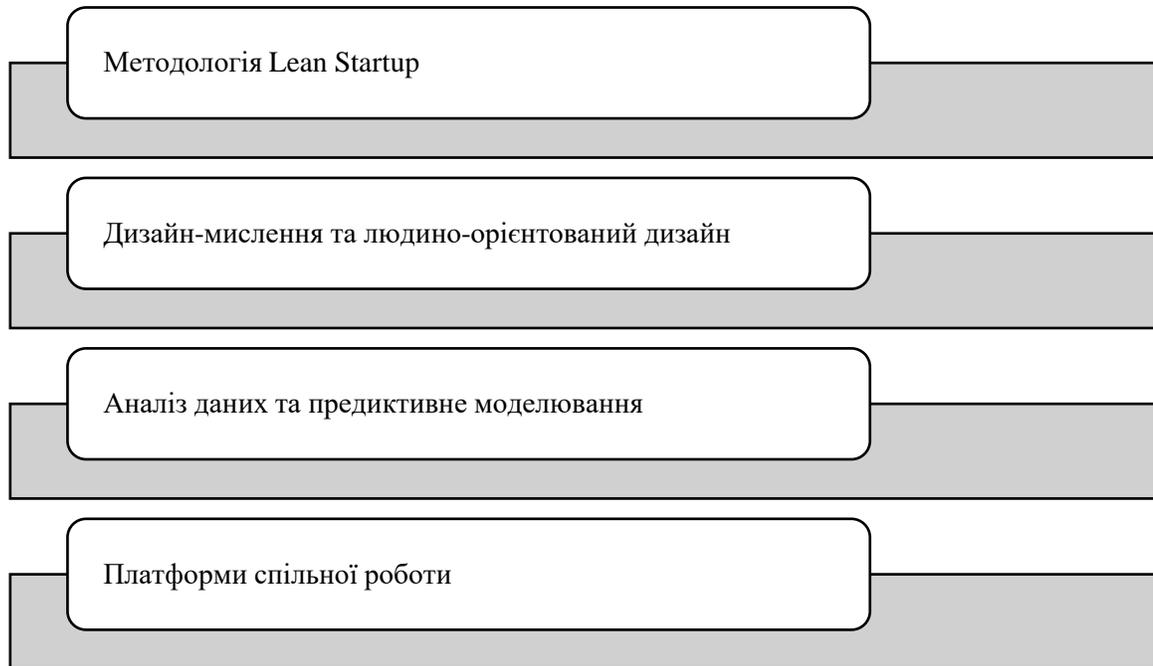


Рис. 1.3 Інструменти для управління проєктами в епоху VUCA

Джерело: сформовано автором на основі [4, 32, 66]

Детально проаналізуємо ці інструменти та методи.

Методологія LEAN STARTUP, спочатку розроблена для підприємницьких ініціатив, надає цінні інструменти для управління проєктами в невизначених середовищах. Цикл Створення-Вимірювання-Навчання пропонує структурований підхід до експериментування та валідації, який можна застосувати до компонентів проєкту, де результати є невизначеними.

Ключові концепції LEAN STARTUP, які застосовуються до управління проєктами VUCA, включають:

1. Мінімально життєздатний продукт (MVP). Розробка найменшої можливої версії результату проєкту, яка дозволяє отримати значущі знання. У

контексті проєктів MVP можуть бути прототипами, пілотними програмами або демонстраціями концепції.

2. Стратегії зміни напрямку (PIVOT STRATEGIES). Структуровані підходи до зміни напрямку проєкту на основі отриманих знань. На відміну від традиційних змін обсягу, «півоти» є запланованими стратегічними змінами, заснованими на підтверженому навчанні, а не на зовнішньому тиску чи помилках.

3. Облік інновацій. Підходи до вимірювання, які зосереджуються на навчанні та прогресі в досягненні результатів, а не на традиційних показниках проєкту, таких як дотримання графіку та бюджету [18].

Дизайн-мислення забезпечує структуровані підходи для розуміння потреб користувачів та розробки рішень у неоднозначних ситуаціях. Для проєктних менеджерів воркшопи з дизайн-мислення можуть бути цінними інструментами для збору вимог, узгодження зацікавлених сторін та креативного вирішення проблем [36].

Процес дизайн-мислення зазвичай включає такі етапи що подані на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Етапи дизайн-мислення

Джерело: сформовано автором на основі [6, 31]

Проаналізуємо ці етапи.

1. Емпатія. Розвиток глибокого розуміння потреб та досвіду зацікавлених сторін, особливо в ситуаціях, коли ці потреби не чітко сформульовані чи зрозумілі.

2. Визначення. Синтез ідей з роботи з емпатією у чіткі формулювання проблем, які спрямовують розробку рішень.

3. Генерація ідей. Створення кількох потенційних рішень за допомогою структурованих методів креативності.

4. Створення прототипів. Створення низькоякісних зображень рішень, які дозволяють швидко тестувати.

5. Тестування. Збір відгуків про прототипи для інформування про доопрацювання рішення.

Ці фази можуть бути інтегровані в процеси управління проектами для покращення залучення зацікавлених сторін, якості рішення та адаптації до мінливих вимог.

Традиційне управління ризиками зосереджується на ідентифікації, оцінці та пом'якшенні відомих ризиків. Середовища VUCA вимагають розширених підходів до управління ризиками, які можуть впоратися з невизначеністю та неоднозначністю.

У табл. 1.1 розглянуто новітні методи управління проектними ризиками.

Таблиця 1.1

### Новітні методи управління проектними ризиками в епоху VUCA

Метод	Сутність
Підготовка до «Чорних лебедів»	Розвиток організаційних можливостей для реагування на вкрай малоімовірні, але високо-впливові події. Це передбачає створення гнучких можливостей реагування, а не спроби передбачити конкретні події
Розвиток антикрихкості	Створення можливостей проекту та організації, які насправді виграють від мінливості та невизначеності, а не просто протидіють їм
Динамічна оцінка ризиків	Постійне оновлення оцінок ризиків на основі мінливих умов, а не проведення аналізу ризиків лише на початку проекту
Каскадний аналіз	Розуміння того, як ризики в одній області можуть спровокувати ризики в інших областях, що є особливо важливим у складних, взаємопов'язаних проектних середовищах

Джерело: сформовано автором на основі [5, 70]

Сучасні інструменти аналізу даних надають нові можливості для управління невизначеністю через кращу обробку інформації та розпізнавання закономірностей. Проектні менеджери можуть використовувати ці інструменти для:

1. Аналізу тенденцій. Виявлення закономірностей у даних проекту, які можуть свідчити про нові проблеми чи можливості.
2. Предиктивного моделювання. Використання статистичних методів для прогнозування ймовірних результатів за різних умов, навіть якщо ці умови є невизначеними.
3. Аналізу настроїв. Моніторинг комунікацій та відгуків зацікавлених сторін для виявлення мінливих настроїв або нових проблем.
4. Мережевого аналізу. Розуміння взаємозв'язків та моделей впливу серед зацікавлених сторін проекту та залежності завдань [14].

Щодо платформи спільної роботи, то слід зазначити, що проекти VUCA часто залучають розподілені команди, зміну складу учасників та еволюційні вимоги до співпраці. Сучасні платформи для спільної роботи надають можливості, які підтримують гнучке, адаптивне управління проектами, а саме:

1. Співпраця в реальному часі. Інструменти, які дозволяють одночасну роботу над документами, дизайном та планами, незалежно від географічного розташування чи часового поясу.
2. Асинхронна комунікація. Платформи, які підтримують ефективне спілкування в різних часових поясах та графіках роботи, зберігаючи безперервність проекту.
3. Управління знаннями. Системи, які фіксують та організовують знання проекту, роблячи їх доступними для теперішніх та майбутніх членів команди [19].

4. Можливості інтеграції. Платформи, які можуть з'єднувати різні інструменти та системи, зменшуючи тертя в обміні інформацією та управлінні робочими процесами.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було встановлено концептуальні та методологічні передумови для розробки проєкту розвитку фармацевтичної організації. Дослідження підтвердило, що сучасне бізнес-середовище, особливо для високо-регульованої та наукомісткої фармацевтичної галузі, повністю відповідає характеристикам VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність).

Ключові теоретичні висновки:

1. Ідентифіковано специфіку впливу VUCA-чинників на фармацевтичну діяльність.

Мінливість (V) проявляється у швидкій зміні регуляторних стандартів (FDA, EMA) та непередбачуваності пандемічних ризиків.

Невизначеність (U) є домінуючою у сфері R&D, де понад 85 % інвестицій не призводять до схвалення препарату, а прогнозування попиту ускладнене епідеміологічними та геополітичними факторами.

Складність (C) відображена у глобальних, багатоланкових, суворо контрольованих ланцюгах постачання (АФІ, виробництво, дистрибуція) та інтеграції міждисциплінарних дослідницьких команд.

Неоднозначність (A) виникає у площині етичних дилем (ціноутворення на інноваційні ліки) та правових наслідків нових технологій (генна терапія, ШІ).

2. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивної методології управління проєктами.

Традиційні лінійні методи планування визнані неефективними, оскільки не здатні впоратися з високим рівнем невизначеності та частою необхідністю корекції стратегії.

Було проаналізовано адаптивні інструменти, які забезпечують гнучкість та стійкість проєкту в умовах VUCA, включаючи: LEAN STARTUP (цикл «Створити-Виміряти-Навчитися») для швидкої перевірки гіпотез за допомогою MVP; дизайн-мислення для прояснення неоднозначних потреб кінцевих користувачів; новітні підходи до управління для створення організаційної здатності вигравати від хаосу, а не лише протистояти йому.

Успішне обґрунтування проєкту розвитку фармацевтичної організації в сучасних умовах не може ґрунтуватися на статичних прогнозах і жорсткому бюджетуванні. Теоретична база розділу доводить, що життєздатність та ефективність проєкту залежать від вбудованої адаптивної архітектури, здатної до постійної ітерації, гнучкості та навчання. Таким чином, основний виклик полягає у розробці та застосуванні такої моделі обґрунтування, яка інтегрує принципи AGILE та LEAN STARTUP у фінансово-економічне планування. Це забезпечить не лише технічну доцільність, але й стратегічну стійкість проєкту, що є предметом подальшого практичного дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є одним із найстаріших фармацевтичних підприємств України з понад 117-річною історією. Компанія була заснована у 1907 році групою харківських підприємців під назвою «ГАЛЕНІКА» як фабрика хіміко-фармацевтичних препаратів. На початку діяльності підприємство мало 25 працівників, виготовляло настоянки, мазі, пластирі та пресовані таблетки.

До початку Другої світової війни асортимент виробництва складав 139 найменувань продукції. У жовтні 1941 року фармацевтична фабрика разом з 58 працівниками була евакуйована до Середньої Азії. Виробництво у Харкові було відновлено у 1944 році.

За період 1968-1989 років на фабриці було впроваджено у виробництво 40 нових лікарських засобів. З 1991 року завод почав працювати на умовах самоокупності і називатися «Фармацевтична фірма «Здоров'я». У 1997 році підприємство було реорганізоване у ВАТ «Фармацевтична фірма «Здоров'я», а з 15 лютого 2002 року – у ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Згідно з реєстраційними даними, компанія здійснює види економічної діяльності, що подані на рис. 2.1.

Підприємство випускає широкий спектр лікарських засобів. У продуктовому портфелі компанії налічується від 350 до 470 найменувань лікарських засобів (за різними джерелами), що охоплюють практично всі фармакотерапевтичні групи препаратів. Компанія має понад 50 препаратів у

розробці та виводить на ринок близько 20 нових препаратів щороку. 114 препаратів компанії входять до Національного переліку лікарських засобів України, що підтверджує їх важливість для системи охорони здоров'я країни.

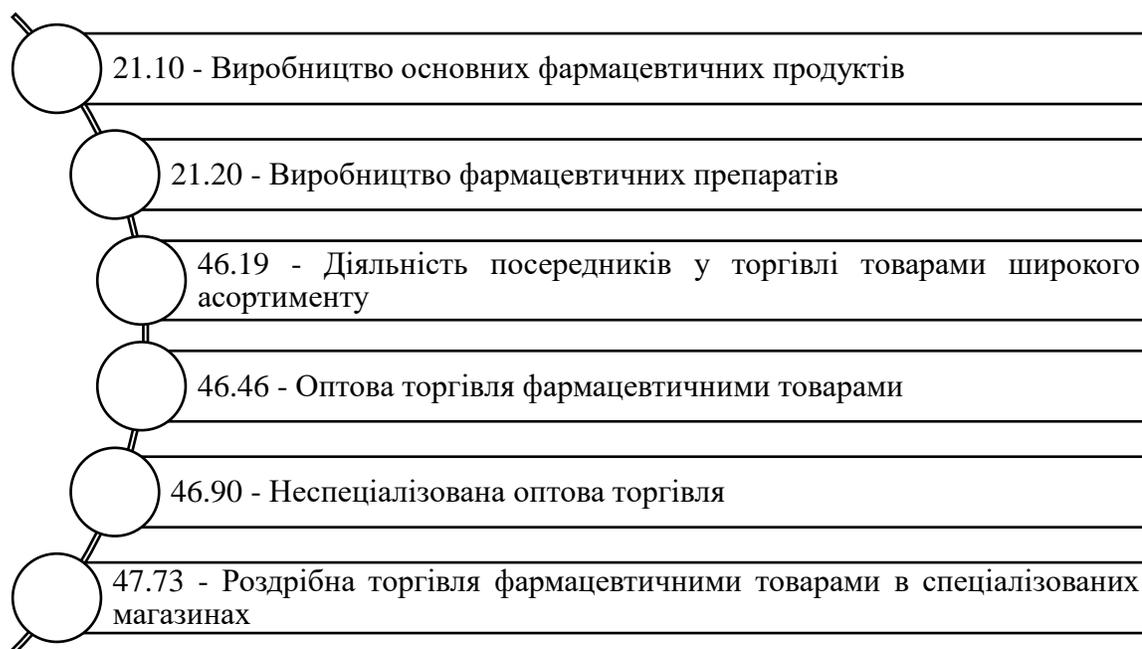


Рис. 2.1 Види економічної діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Компанія виробляє готові лікарські засоби у різноманітних лікарських формах:

- тверді лікарські форми: таблетки, капсули, пігулки, гранули;
- рідкі лікарські форми: ін'єкційні розчини, сиропи, краплі;
- м'які лікарські форми: мазі, гелі, креми;
- аерозольні форми: спреї, аерозолі;
- фітопрепарати: засоби на основі рослинної сировини.

Компанія виробляє та продає лікарські препарати для лікування захворювань:

- нервової системи: препарати для лікування неврологічних захворювань;
- органів чуття: офтальмологічні та отоларингологічні засоби;
- респіраторної системи: відхаркувальні, протикашльові препарати;
- серцево-судинної системи: гіпотензивні, антиангінальні, антиаритмічні засоби;
- травної системи: гастроентерологічні препарати;
- шкіри: дерматологічні засоби;
- кістково-м'язової системи: протизапальні та знеболювальні препарати;
- крові: гемостатичні та інші засоби;
- інших захворювань: метаболічні порушення, ендокринні захворювання.

На ринок компанія вивела 13-15 оригінальних лікарських препаратів, розроблених з використанням сучасного обладнання та наукового потенціалу. Найвідоміші подані на рис. 2.2.

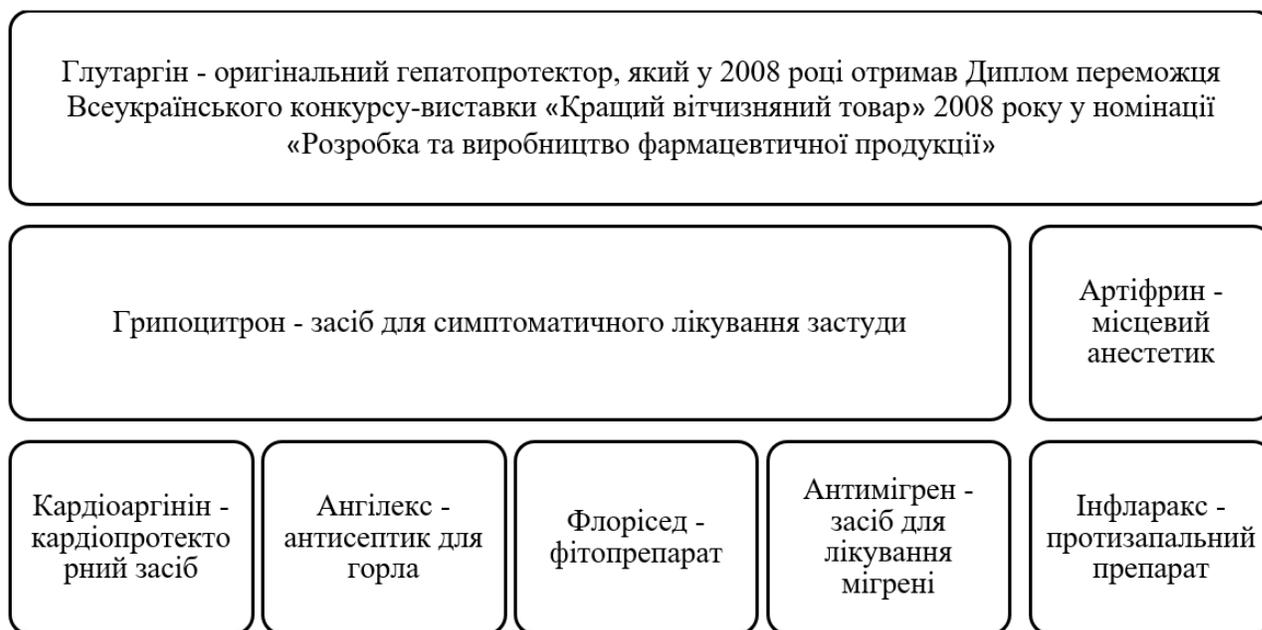


Рис. 2.2 Оригінальні лікарські препарати товариства

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Місія компанії полягає у забезпеченні споживачів доступними, ефективними та якісними медикаментами.

Продукція компанії реалізується на міжнародному рівні – вона представлена у 21 країні (рис. 2.3). Експорт є значною частиною бізнесу, перевищуючи 20 % від сукупного обсягу реалізації товариства.



Рис. 2.3 Напрямки експорту продукції

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Компанія є безперечним лідером за кількістю отриманих нагород серед українських фармацевтичних компаній – 21 відзнака (за даними рейтингу 2024 року). Основні винагороди подані у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні нагороди компанії

Рік	Нагорода
1	2
2001	Приз «Стела золоті якості» у Міжнародному відкритому рейтингу популярності та якості «Золота фортуна» у номінації «Якість третього тисячоліття»
2003	Пам'ятна статуетка «За вагомий внесок у справу творення іміджу незалежної України»
2006	Нагорода Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України»

## Закінчення табл. 2.1

1	2
2007	Медаль Кабінету Міністрів України «За значний внесок у забезпечення розвитку фармацевтичної галузі, вагомі трудові досягнення та з нагоди 100-річчя утворення підприємства»
2008	Лікарський засіб Глутаргін отримав Диплом переможця Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар 2008 року» у номінації «Розробка та виробництво фармацевтичної продукції»
2013	Звання «Сумлінний платник податків у галузі промисловості» від Асоціації платників податків України

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Протягом 2003-2007 років (п'ять разів поспіль) компанія була переможцем у всеукраїнському рейтингу «Панацея», що проводився Міністерством охорони здоров'я України та Фармацевтичною асоціацією України. За результатами рейтингу «Панацея-2003» підприємству було присуджено приз за впровадження у виробництво нових препаратів [42].

## **2.2 Стратегічний аналіз компанії та аналіз VUCA-чинників, що впливають на її діяльність**

Для обґрунтування проєкту розвитку фармацевтичної компанії в умовах динамічних змін необхідно розпочати з оцінки її внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов. Саме тому першим етапом дослідження є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є базовим інструментом, що виконує роль «внутрішнього аудиту» компанії перед вивченням зовнішнього «клімату» [3].

SWOT-аналіз дозволяє чітко ідентифікувати та каталогізувати всі ключові фактори, що впливають на компанію – від якості обладнання до репутації. Він допомагає зрозуміти, які внутрішні ресурси можуть бути використані для нейтралізації майбутніх ризиків, та які внутрішні недоліки є найбільш уразливими перед обличчям зовнішніх викликів [15].

Результати SWOT-аналізу подані у Додатку А.

Отже ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має значний внутрішній потенціал для стійкого розвитку, проте стикається з критичною потребою у посиленні внутрішніх процесів та адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Деталізуємо це:

1. Акцент на SO-стратегії (Наступальний розвиток). Компанія володіє сильними конкурентними перевагами (сертифіковане виробництво, якість ISO, досвід експорту та висококваліфікований персонал), які слід максимально використовувати для реалізації сприятливих зовнішніх можливостей (державна підтримка та зростання попиту на національні препарати). Основний стратегічний напрямок – експансія на внутрішньому ринку та зміцнення позицій в експорті, використовуючи якість як ключовий диференціатор.

2. Невідкладна увага до WT-стратегії (Мінімізація ризиків). Найбільша загроза полягає у поєднанні внутрішніх слабкостей (погіршення фінансової стійкості, неефективний маркетинг) із серйозними зовнішніми загрозами (нестабільна економічна кон'юнктура та законодавчі зміни). Компанія має терміново зосередитися на зміцненні фінансової бази та кардинальному реформуванні маркетингової діяльності. Інакше фінансова слабкість та відсутність ефективного просування помножать ризик впливу економічних шоків.

3. Необхідність операційної гнучкості (WO-стратегії). Довгий період впровадження інновацій є значною перешкодою на шляху до реалізації нових можливостей. Для утримання конкурентоспроможності компанії необхідно скоротити час від ідеї до впровадження нових продуктів, щоб не втрачати ринкові ніші через повільність.

Таким чином, компанія має стратегічно переорієнтувати ресурси, щоб одночасно зміцнити внутрішню стійкість (WT-напрямок) та агресивно

використовувати наявні сильні сторони для захоплення ринкових можливостей (SO-напрямок).

Таким чином після проведеного аналізу можна визначити три ключові стратегічні цілі.

1. Зміцнення внутрішньої стійкості та фінансової надійності (WT-Акцент). Мінімізувати внутрішні ризики та підвищити запас міцності компанії перед обличчям економічної нестабільності та зовнішніх шоків. Необхідна розробка плану диверсифікації джерел фінансування та оптимізація оборотного капіталу для зменшення чутливості до валютних коливань та політичної нестабільності (T1). Розробка та впровадження чіткої, оцифрованої маркетингової стратегії, орієнтованої на пряме просування високо-маржинальної продукції, що дозволить ефективно протистояти конкуренції та потенційному скороченню обсягів реалізації (W3).

2. Максимальне використання наявного потенціалу для ринкової експансії (SO-Акцент). Використовувати сильні сторони компанії для агресивного захоплення зростаючих ринкових можливостей. Активне використання GMP-сертифікації та ISO-стандартів (S7) як ключової переваги при участі у державних програмах закупівлі (O3) та тендерах. Спрямування зусиль висококваліфікованого персоналу (S5) на швидке масштабування експортних операцій (S8), фокусуючись на розробці нових генериків для ринків, де попит на українську продукцію зростає.

3. Підвищення операційної гнучкості та інноваційної швидкості. Скоротити час реагування на ринкові зміни та ефективно інтегрувати нові технології, щоб не втрачати конкурентну перевагу. Впровадження методології управління проєктами (наприклад, підходів гнучкого менеджменту) для скорочення відносно довгого періоду впровадження інновацій, що дозволить компанії швидше виводити нові продукти на ринок, використовуючи зростання попиту (O2). Забезпечення додаткових каналів постачання сировини та

встановлення багаторівневого контролю якості сировини, щоб захистити виробництво від втрати ключових постачальників та низької якості сировини на ринку.

Ці три цілі охоплюють захисний (Стійкість), наступальний (Експансія) та адаптивний (Гнучкість) напрямки, які є критично важливими для роботи в умовах VUCA.

Сучасне бізнес-середовище фармацевтичної галузі характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності. Для його аналіз доцільно використати PEST-аналіз. Це фундаментальний інструмент стратегічного менеджменту, призначений для ідентифікації, оцінки та моніторингу ключових факторів зовнішнього макросередовища, які можуть суттєво вплинути на діяльність організації, її ефективність та довгострокову стратегію.

Для компанії PEST-аналіз є критично важливим з таких причин:

1. Прогнозування та управління ризиками. Дозволяє ідентифікувати потенційні загрози до того, як вони негативно вплинуть на виробництво чи збут.

2. Стратегічне планування. Допомогає компанії визначити найбільш перспективні напрямки та відповідно перерозподілити R&D та маркетингові ресурси.

3. Регуляторна відповідність. Систематичний аналіз Політичних чинників (P) гарантує, що компанія завжди відповідає складним та мінливим вимогам ліцензування та сертифікації (GMP).

4. Створення бази для VUCA-відповіді. PEST-аналіз чітко визначає джерела Нестабільності, Невизначеності, Складності та Двозначності (VUCA), дозволяючи керівництву розробити цільові стратегії VISION, UNDERSTANDING, CLARITY, AGILITY (VUCA-відповідь).

Результати PEST-аналізу подані у Додатку Б.

У табл. 2.2 подані узагальненні результати PEST-аналізу.

Таблиця 2.2

**Результати PEST-аналізу**

Група чинників	Сумарна зважена оцінка	Пріоритетність впливу
1. Політичні (P)	4,10	Найвища
2. Економічні (E)	3,95	Висока
4. Технологічні (T)	3,85	Висока
3. Соціокультурні (S)	3,45	Помірна

Джерело: побудовано автором

Найбільший вплив на діяльність компанії мають політичні та економічні фактори. Особливо критичними є державні програми (1,75) та курс валют (2,00). Це підкреслює необхідність сильного лобіювання, відповідності регуляторним вимогам та ефективного управління валютними ризиками. Висока зважена оцінка технологічних чинників (3,85), спричинена ризиком старіння продукції (2,00), вимагає значних та постійних інвестицій у R&D, щоб залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Для ефективного стратегічного управління підприємству необхідно проаналізувати ключові VUCA-чинники, які впливають на його діяльність. Це можна подати у матриці, що відображено у табл. 2.3.

VUCA-аналіз чітко показує, що діяльність фармацевтичної компанії, особливо в Україні, вимагає високого рівня стратегічної адаптивності та стійкості. Найбільш критичні виклики зосереджені в сферах регулювання (Мінливість), геополітики (Невизначеність) та технологічного зношення (Неоднозначність) [40].

VUCA-чинники створюють синергетичний ефект та каскадні реакції, які вимагають від досліджуваного підприємства розвитку організаційної гнучкості, адаптивності та нових управлінських компетенцій.

Інтегрований вплив VUCA на компанію поданий у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

## Матриця VUCA-чинників для фармацевтичної організації

Мінливість	Невизначеність
<p>Сезонні коливання попиту (40-60 % за період застуд) – висока залежність продажів від епідеміологічних циклів.</p> <p>Волатильність валютного курсу (10-15 % за квартал) – прямо впливає на собівартість, оскільки сировина часто є імпортованою.</p> <p>Цінова нестабільність на сировину та АФІ – вказує на непередбачувані витрати на закупівлю основних компонентів.</p> <p>Раптові зміни попиту під час епідемії – швидкі піки та падіння попиту, що вимагають надзвичайної гнучкості логістики.</p> <p>Постійні регуляторні зміни в законодавстві – часта зміна правил гри, що вимагає швидкої адаптації</p>	<p>Геополітична ситуація та військовий конфлікт – критичний фактор, що створює загальну економічну та логістичну непередбачуваність.</p> <p>Енергетична нестабільність та перебої – ризики для безперервності виробництва (що є критичним для вимог GMP).</p> <p>Непередбачувані логістичні маршрути – пов'язані з геополітичними ризиками, що ускладнює своєчасне постачання сировини та готової продукції.</p> <p>Можливі зміни процедур реєстрації ліків – невизначеність щодо термінів та умов виведення нових препаратів на ринок.</p> <p>Інфляція та фінансова нестабільність (20-30 %) – ускладнює довгострокове фінансове планування та інвестиції</p>
Складність	Неоднозначність
<p>Багаторівневий ланцюг постачання – необхідність управління постачальниками та дистриб'юторами з різних юрисдикцій.</p> <p>Дотримання міжнародних стандартів GMP, GDP, GSP – високе регуляторне навантаження та необхідність інтеграції якості на всіх етапах.</p> <p>Управління портфелем 50-100+ SKU – складність логістики, контролю запасів та маркетингу для широкого асортименту.</p> <p>Інтеграція множинних технологічних систем – необхідність поєднання виробничих, фінансових та логістичних IT-рішень.</p> <p>Взаємодія з широким колом стейкхолдерів – узгодження інтересів лікарів, аптек, пацієнтів, страхових компаній та державних органів</p>	<p>Стратегічні інвестиції: які напрями R&amp;D обирати – неоднозначність щодо того, які біотехнологічні або терапевтичні напрями стануть найбільш прибутковими в майбутньому.</p> <p>Суперечливі дані з різних джерел інформації – ускладнює точну оцінку ринку та конкурентів.</p> <p>Різна інтерпретація регуляторних вимог: Нові закони чи положення можуть мати неоднозначне тлумачення, створюючи правові ризики.</p> <p>Етичні дилеми: прибуток та доступність ліків. Необхідність балансувати між фінансовими інтересами та соціальною відповідальністю.</p> <p>Конкурентна невизначеність: Складність визначення, чи є партнер по ланцюгу постачання чи R&amp;D потенційним конкурентом</p>

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.4

### Інтегрований вплив VUCA на компанію

Напрямок	Зміст та взаємозв'язок з VUCA
Виклик планування	Складне прогнозування через множинні невизначеності
Ризик-менеджмент	Необхідність сценарного планування та резервних стратегій. Потрібна розробка планів «що, якщо» для критичних подій (втрата постачальника, енергетичні перебої тощо)
Цифровізація	Інвестиції в технології для швидкого реагування. Фокус на автоматизації виробництва (GMP) та управлінні складними ланцюгами постачання
Гнучкість	Адаптивні виробничі та логістичні системи. Потреба у швидкій зміні обсягів та асортименту відповідно до сезонних коливань або епідемій
Компетенції	Розвиток персоналу для роботи в невизначеності. Наголос на важливості висококваліфікованого персоналу, який може приймати рішення за умов браку інформації та тиску
Партнерства	Стійкі відносини з ключовими стейкхолдерами. Встановлення надійних зв'язків із постачальниками, державними органами (регулятори) та дистриб'юторами для забезпечення стабільності

Джерело: побудовано автором

ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» має перейти від реактивного до проактивного управління. Ключем до успіху є інтеграція компетенцій та технологій (цифровізація) для подолання внутрішніх слабкостей. Лише після підвищення внутрішньої стійкості компанія зможе ефективно використовувати якість та репутацію для експансії на ринку, незважаючи на критичний рівень VUCA.

Аналіз стейкхолдерів також дозволяє компанії побачити повну стратегічну картину свого бізнес-середовища. Цей аналіз поданий у Додатку В. Це не просто список осіб чи груп – це карта взаємозв'язків, інтересів та впливів, що формують умови існування бізнесу. Для фармацевтичної компанії розуміння того, як взаємодіють регулятори, пацієнти, лікарі, постачальники та інші групи, критично важливе для виживання та розвитку.

Світ перейшов від відносної стабільності та передбачуваності до стану постійної турбулентності. Умови VUCA – це не тимчасовий стан, а нова норма. Для українських компаній, що працюють в умовах війни, енергокризи та

економічної нестабільності. VUCA-аналіз став питанням виживання. VUCA-аналіз допомагає структурувати хаос та зрозуміти природу викликів.

Замість загальної невизначеності компанія отримує чітке розуміння: це мінливість (швидкі зміни, що можна передбачити), невизначеність (непередбачувані події), складність (багато взаємопов'язаних факторів) чи неоднозначність (різне трактування ситуації). Кожен тип вимагає різних стратегічних відповідей.

Розуміння VUCA-факторів спонукає компанії відмовлятися від жорстких довгострокових планів на користь гнучких стратегій. Замість п'ятирічного плану, що стає неактуальним через місяць, компанія розробляє адаптивні стратегії з множинними сценаріями та точками перегляду.

### **2.3 Оцінка стійкості та адаптивності діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» до VUCA-умов**

Аналіз ключових статей фінансових результатів за період 2021–2023 рр. є критично важливим для оцінки стійкості та адаптивності діяльності ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» до VUCA-умов. Необхідно проаналізувати темпи зростання доходів і витрат, а також динаміку маржинальних показників (валовий та операційний прибуток).

У табл. 2.5 поданий аналіз динаміки та відхилень основних показників фінансових результатів за 2021–2023 рр. на основі фінансової звітності, яка подана у Додатку Г.

Ключовим показником адаптивності є здатність компанії утримувати темпи зростання доходів вище, ніж темпи зростання витрат, особливо собівартості.

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки та відхилень основних показників фінансових результатів  
(2021–2023 рр.)**

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2023 р. до 2021 р.)	Відносне відхилення (2023 р. до 2021 р.), %	Відхилення (2023 р. до 2022 р.)	Відносне відхилення (2023 р. до 2022 р.), %
Чистий дохід від реалізації	2 945 164	3 009 645	3 105 572	+160 408	+5,45%	+95 927	+3,19%
Собівартість реалізованої продукції	-2 541 763	-2 666 533	-2 770 797	-229 034	+9,01%	-104 264	+3,91%
Валовий прибуток	403 401	343 112	334 775	-68 626	-17,01%	-8 337	-2,43%
Адміністративні витрати	-63 396	-77 165	-93 158	-29 762	+46,95%	-15 993	+20,73%
Витрати на збут	-162 373	-173 315	-175 000	-12 627	+7,78%	-1 685	+0,97%
Фінансовий результат операційної діяльності від	595 242	656 160	649 617	+54 375	+9,13%	-6 543	-1,00%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	811 512	728 198	729 617	-81 895	-10,10%	+1 419	+0,19%

Джерело: побудовано автором

Темпи зростання уповільнюються (з 5,45 % за період до 3,19 % за останній рік). Це вказує на мінливість ринкового попиту або посилення конкуренції. Собівартість зростає значно швидше за дохід (9,01 % проти 5,45 % за 2021-2023 рр.). Це свідчить про слабкий контроль над виробничими витратами або залежність від зростаючих цін на сировину (ризик невизначеності).

Щодо адміністративних витрат, то вони зросли. Це найбільше відносно зростання серед усіх статей. Зростання адміністративного навантаження майже на 47 % за два роки значно знижує ефективність. Темпи зростання витрат на збут різко сповільнилися у 2023 р., що може свідчити про оптимізацію або зменшення маркетингової активності.

Фінансовий результат від операційної діяльності за період 2021-2023 рр. зріс на +9,13 % (+54375 тис. грн). Це зростання є суперечливим, оскільки відбулося на тлі падіння валового прибутку та зростання витрат. Це вказує на ймовірне значне зростання інших операційних доходів, що тимчасово маскує проблеми основної діяльності. Однак, у 2023 р. цей показник показав падіння: -1 % (-6543 тис. грн), оскільки зростання адміністративних витрат почало переважати.

Чистий фінансовий результат (прибуток) за період 2021–2023 рр. знизився на 10,10 % (-81895 тис. грн). У 2023 р. спостерігається мінімальне відновлення на +0,19 % (+1419 тис. грн). Це символічне зростання після значного падіння у 2022 р., але недостатнє для повернення на рівень 2021 р.

Діяльність компанії демонструє низьку стійкість та проблеми з адаптивністю до VUCA-умов:

1. Слабкість базової економіки. Невідповідність темпів зростання собівартості (+9,01 %) та доходу (+5,45 %) призвела до руйнування валового прибутку (-17,01 %). Це вказує на прямий вплив інфляції та проблем з постачанням, що є проявом мінливості та невизначеності.

2. Неефективність управління. Аномально високе зростання адміністративних витрат (+46,95 %) свідчить про складність внутрішніх процесів та відсутність контролю, що знижує операційну ефективність.

### 3. Загроза майбутній прибутковості.

Хоча операційний прибуток тимчасово зріс за рахунок інших статей, його падіння у 2023 р. (-1 %) разом із падінням валового прибутку свідчить про те, що фундаментальні проблеми не вирішені.

Основні засоби (ОЗ) підприємства – визначальна складова виробничої діяльності підприємства, яка поступово переносе свою вартість на готову продукцію та потребує значних коштів на їх відтворення. Джерелом інформації є форма 5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Аналіз ОЗ доцільно почати з їх динаміки складу та структури (табл. 2.6).

Загальна вартість ОЗ: Протягом аналізованого періоду спостерігається стійка тенденція до зменшення загальної вартості основних засобів. Абсолютне зниження за 2021-2023 рр. становить 70532 тис. грн, або приблизно 14,85 %. Таке значне зниження може вказувати на високий рівень зносу, активне вибуття (списання чи продаж) старих фондів або недостатній рівень інвестицій у їх оновлення.

Основні засоби є переважно власними. Частка орендованих ОЗ є мізерною, і вона скоротилася більш ніж удвічі (з 5120 тис. грн у 2021 р. до 2162 тис. грн у 2023 р.). Це свідчить про низьку залежність підприємства від залучених активів.

ОС виробничого призначення становлять переважну більшість активів (99,2 % у 2021 р. та 99 % у 2023 р.). Це очікувано для виробничого підприємства. Їхня вартість також знизилася (з 471010 тис. грн до 400500 тис. грн). Частка невиробничих ОЗ стабільно низька – близько 1 % у 2023 р. Їхня вартість залишається майже незмінною.

Таблиця 2.6

## Основні засоби ТОВ «ФК «Здоров'я»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)			Орендовані основні засоби (тис. грн)			Основні засоби, усього (тис. грн)			Структура, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021р .	2022р.	2023р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.
1. Виробничого призначення:	465890	438733	398338	5120	4485	2 162	471010	443218	400500	99,2	99,0
будівлі та споруди	302450	285101	251149	0	0	0	302450	285101	251149	63,7	62,1
машини та обладнання	128640	121709	115305	0	0	0	128640	121709	115305	27,1	28,5
транспортні засоби	21850	20592	19759	5120	4485	2162	26970	25077	21921	5,7	5,42
земельні ділянки	0	0	727	0	0	0	0	0	727	0,0	0,18
інші	12 950	11 331	11398	0	0	0	12950	11 331	11398	2,7	2,82
2. Невиробничого призначення:	3780	4179	3 868	0	0	0	3780	4 179	3868	0,8	1,0
будівлі та споруди	1 920	2 122	2026	0	0	0	1920	2 122	2026	0,4	0,50
машини та обладнання	780	859	732	0	0	0	780	859	732	0,16	0,18
транспортні засоби	230	250	216	0	0	0	230	250	216	0,05	0,05
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,00
інвестиційна нерухомість	410	432	419	0	0	0	410	432	419	0,09	0,10
інші	440	516	475	0	0	0	440	516	475	0,09	0,12
Усього	469670	442912	402206	5 120	4 485	2162	47490	447 397	404368	100	100

Можна зробити наступні висновки:

1. Проблема зносу/оновлення. Загальне значне скорочення вартості ОЗ (майже на 15%) вимагає детального аналізу причин. Чи це є наслідком високої амортизації, чи недостатнього фінансування оновлення засобів. Покращення структури. Відбувається позитивний структурний зсув у бік збільшення частки машин та обладнання (активної частини), що, в теорії, має сприяти зростанню виробничих можливостей.

2. Зниження пасивної частини. Найбільш відчутне зниження вартості та частки зафіксовано у будівлях та спорудах (пасивна частина).

Підприємству необхідно зосередитися на запобіганні подальшому скороченню вартості активів та збільшенні інвестицій у модернізацію (передусім машин та обладнання) для збереження конкурентоспроможності.

Висока питома вага нерухомості (будівель) та низька питома вага активної частини (машин) ускладнює швидку модернізацію та технологічну гнучкість. Фармацевтична галузь потребує швидкого оновлення обладнання для відповідності стандартам (GMP). Значна частка «пасивних» ОЗ ускладнює адаптацію до нових технологічних вимог ринку.

ОЗ підприємства демонструють консервативну поведінку в умовах VUCA:

1. Стійкість є низькою у частині технологічної гнучкості через переважну частку нерухомості.

2. Компанія уникає ризиків (невизначеність) шляхом скорочення загальної вартості активів та утримання від великих інвестицій у виробниче обладнання.

3. Скорочення активів без значних інвестицій може негативно вплинути на майбутню конкурентоспроможність і можливість підтримувати високі темпи виробництва.

Аналіз конкурентів є критично важливим елементом для оцінки стійкості та адаптивності діяльності ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» до VUCA-умов. Конкурентний тиск є прямим джерелом

Мінливості (V) та Невизначеності (U). Дії лідерів ринку (запуск нових генериків, зміна цін, агресивна реклама) – це зовнішні шоки, на які компанія має швидко реагувати.

У Додатку Д поданий аналіз ключових конкурентів на фармацевтичному ринку. Узагальнимо інформацію про лідерів ринку та групу сильних гравців, виділяючи їхні основні відмінності у стратегії та ресурсах (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Порівняльна характеристика ключових груп конкурентів

Характерні ознаки	Лідери ринку (ПАТ «ФАРМАК», ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ»)	Група сильних гравців (ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я», ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»)
Ключова стратегічна мета	Абсолютне лідерство в галузі, активна експансія (R&D та експорт)	Закріплення в групі лідерів, стабільний розвиток на внутрішньому ринку
Асортимент	Дуже широкий (як правило, лідери за кількістю SKU)	Широкий (охоплює майже всі фармакотерапевтичні групи)
Якість продукції	Висока (Відповідає стандартам GMP)	Висока (Відповідає стандартам GMP)
Лояльність споживачів	Висока, стабільна (часто виступають лідерами довіри)	Середня, стабільна (ключові конкуренти з лояльною аудиторією)
Характер конкурентних дій	Наступальний (активна R&D, маркетингова експансія)	Комбінований (захист поточної частки + точкові наступальні дії)
Головна конкурентна перевага	Інновації, R&D, експортний потенціал та висока швидкість виведення генериків	Висока якість продукції, широкий асортимент, наявність відомого бренду
Основні слабкості / Вразливості	Висока залежність від фінансування R&D, потенційно вищі ціни на інноваційні продукти	Менша гнучкість цінової політики, недостатня ефективність маркетингових комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі [57]

Аналіз виявляє суттєві відмінності у їхніх стратегічних цілях, ресурсах та конкурентних підходах.

Стратегічною метою лідерів є абсолютне лідерство в галузі та активна експансія (через R&D та експорт). Їхній характер дій є переважно наступальним. Це свідчить про їхнє прагнення до постійного зростання частки ринку, інноваційного домінування та виходу за межі внутрішнього ринку.

Група сильних гравців ставить за мету закріплення в групі лідерів і стабільний розвиток на внутрішньому ринку. Їхній характер дій є комбінованим (захист поточної частки + точкові наступальні дії). Це вказує на більш обережний, ресурсно-залежний підхід, зосереджений на утриманні позицій.

Головна перевага лідерів полягає в інноваціях, R&D, експортному потенціалі та високій швидкості виведення генериків. Це дозволяє їм формувати ринок та швидко реагувати на медичні потреби. Вони також мають дуже широкий асортимент.

Основна перевага сильних гравців – висока якість продукції, широкий асортимент та наявність відомого бренду. Вони є виробничими стовпами ринку, але їхня конкуренція ґрунтується не стільки на інноваціях, скільки на надійності та широті охоплення.

ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» як представник Групи сильних гравців має міцний фундамент високої якості та широкого асортименту. Проте, для досягнення своєї стратегічної мети (закріплення у групі лідерів), компанії необхідно:

1. Посилити маркетингову функцію для ефективнішої комунікації своєї високої якості та підвищення лояльності споживачів від «Середньої» до «Високої».

2. Підвищити гнучкість у ціноутворенні або розробити нові фінансові механізми (наприклад, інвестиції в R&D), щоб протистояти інноваційній експансії лідерів та не відставати від них технологічно.

На основі анкети, яка представлена у Додатку Ж, було проведено опитування серед експертів (фармацевтів) та споживачів щодо оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних компаній. Результати опитування подані у Додатку К.

На рис. 2.4 поданий радар конкурентоспроможності за лідерами ринку та групою сильних гравців.

Лідери (ФАРМАК, ДАРНИЦЯ) переважають завдяки високим балам за якість, технологію та рекламу. «ФАРМАК» має найвищу оцінку за Технологію (9,0) та Якість (9,4), що підтверджує його статус лідера в інноваціях. ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» має найвищий бал за якість (8,8) серед сильних гравців, зрівнявшись із «ДАРНИЦЕЮ». Це його ключова конкурентна перевага. Слабкість ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» в тому, що компанія значно відстає від лідерів за показниками технології (5,8) та реклами (6,0). Щодо цінової політики, то обидва сильні гравці («ЗДОРОВ'Я» та «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ») отримали найнижчий бал за ціну (6,0) серед усіх компаній, що може вказувати на сприйняття їхньої продукції як дорогої або такої, що має недостатнє співвідношення «ціна-якість» порівняно з лідерами.

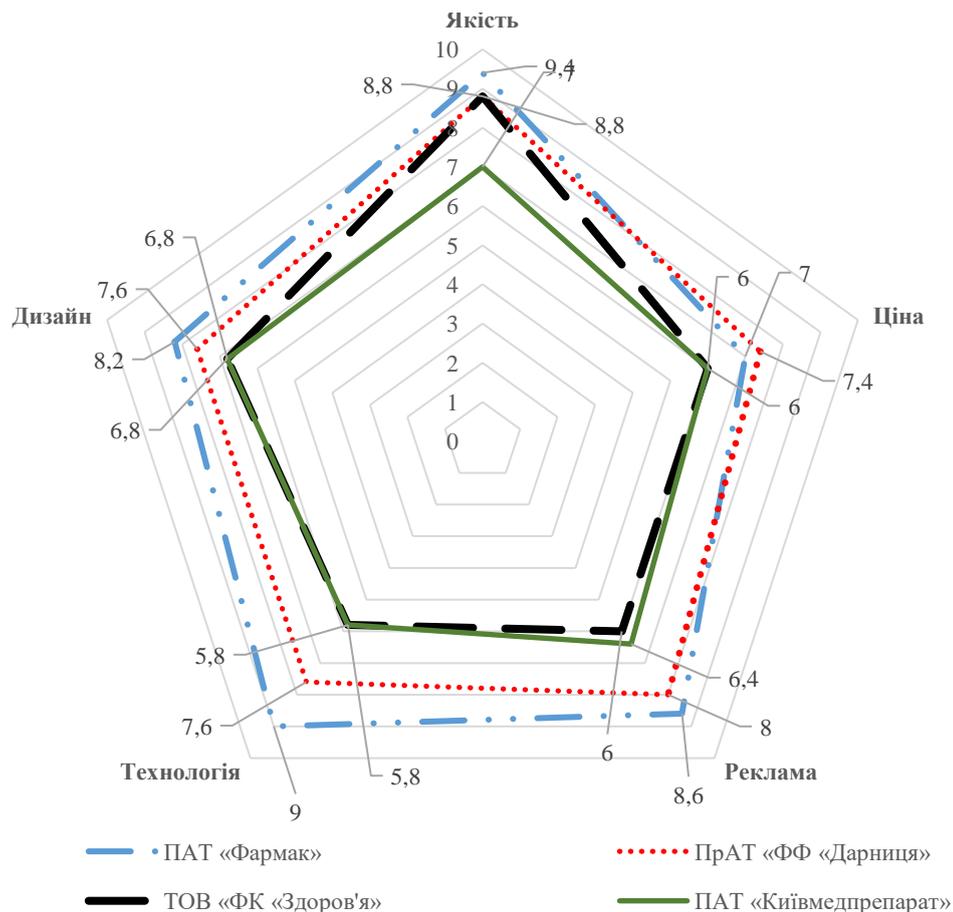


Рис. 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Джерело: побудовано автором

Щодо стійкості та адаптивності діяльності ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» до VUCA-умов слід зазначити, що низький бал за ціну (6,0), отриманий одночасно з високим балом за якість (8,8), вказує на проблему сприйняття цінності. Споживач вважає, що за цю якість ціна зависока. Це робить компанію вразливою до цінової мінливості конкурентів.

Тому необхідно провести детальний конкурентний аналіз ціни за ключовими терапевтичними групами. Якщо собівартість дозволяє, варто розглянути точкове зниження ціни для найбільш чутливих до неї продуктів, щоб підвищити бал до 7,0 і вище. Якщо ціна обґрунтована, необхідно використовувати якість (8,8) як ключову перевагу в маркетингу, а саме: «Наша якість на рівні лідерів, а ціна більш доступна, ніж у преміальних брендів».

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» в умовах VUCA-середовища, який дозволив отримати наступні результати та зробити ключові висновки:

1. Підприємство є одним із найстаріших фармацевтичних підприємств України з 117-річною історією. Компанія має значний виробничий потенціал, випускаючи 350-470 найменувань лікарських засобів у різних лікарських формах, що охоплюють практично всі фармакотерапевтичні групи. 114 препаратів компанії входять до Національного переліку лікарських засобів України. Продукція реалізується у 21 країні світу, експорт перевищує 20 % від загального обсягу реалізації. Компанія є лідером за кількістю отриманих галузевих нагород (21 відзнака), що підтверджує визнання її якості та внеску у розвиток національної фармацевтичної галузі.

2. Проведений SWOT-аналіз виявив значний внутрішній потенціал компанії для стійкого розвитку, проте також ідентифікував критичну потребу

у посиленні внутрішніх процесів та адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Визначено три пріоритетні стратегічні напрямки:

SO-стратегія (наступальний розвиток): використання сильних сторін (сертифіковане виробництво GMP, ISO, експортний досвід, висококваліфікований персонал) для реалізації ринкових можливостей (державна підтримка, зростання попиту на вітчизняні препарати).

WT-стратегія (мінімізація ризиків): невідкладна увага до зміцнення фінансової стійкості та реформування маркетингової діяльності для протидії економічній нестабільності та законодавчим змінам.

WO-стратегія (підвищення гнучкості): скорочення терміну впровадження інновацій для утримання конкурентоспроможності та оперативного використання ринкових можливостей.

3. PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність компанії мають політичні (4,10) та економічні (3,95) фактори. Особливо критичними є державні програми закупівлі (1,75) та валютні коливання (2,00). Високу загрозу становить також ризик технологічного старіння продукції (2,00), що вимагає постійних інвестицій у R&D.

4. Аналіз фінансових результатів за 2021-2023 рр. виявив низьку стійкість компанії до VUCA-умов. Аналіз основних засобів виявив консервативну поведінку в умовах VUCA: загальна вартість основних засобів знизилася на 9,62 % за рік, що свідчить про утримання від значних капітальних інвестицій в умовах невизначеності. Висока питома вага пасивних основних засобів (нерухомості) та низька частка активної частини (машин) ускладнює швидку модернізацію та технологічну гнучкість, що критично важливо для фармацевтичної галузі.

5. Конкурентний аналіз показав, що ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» належить до групи сильних гравців ринку, але значно поступається абсолютним лідерам (ПАТ «ФАРМАК», ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ»). Основна конкурентна перевага компанії – висока якість продукції; критичні слабкості – відставання за

технологією та рекламою, що обмежує можливості інноваційного розвитку та просування продукції.

6. Комплексний аналіз засвідчив, що компанія має недостатній рівень стійкості та адаптивності до VUCA-умов. Для переходу від групи сильних гравців до лідерів ринку компанії необхідна трансформація стратегії з фокусом на: зміцнення фінансової надійності, цифровізацію та оптимізацію процесів, посилення інноваційної та маркетингової діяльності, підвищення операційної гнучкості.

Результати проведеного аналізу формують основу для розробки конкретних стратегічних рішень щодо підвищення стійкості та адаптивності компанії до VUCA-умов.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1 Проєкт антикризового управління та адаптивного стратегічного планування для компанії в умовах VUCA**

Аналіз діяльності ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» в розділі 2 виявив, що компанія демонструє реактивну, а не проактивну модель управління в умовах турбулентності. Матриця VUCA-чинників показала критичний вплив геополітичної ситуації, енергетичної нестабільності, волатильності валютного курсу та регуляторних змін на діяльність підприємства. Для забезпечення довгострокової життєздатності компанії в умовах постійної невизначеності необхідно сформувавши комплексну систему антикризового управління та адаптивного стратегічного планування.

Система антикризового управління ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» має базуватися на певних принципах, що подані на рис. 3.1.

Розглянемо запропоновану структуру системи антикризового управління.

Система антикризового управління складається з чотирьох основних підсистем, які відповідають етапам кризового циклу:

1. Підсистема превентивного управління (до кризи). Ця підсистема забезпечує раннє виявлення потенційних загроз та запобігання кризам. Система раннього попередження спрямована на створення аналітичного центру для моніторингу 25-30 ключових індикаторів ризиків у режимі реального часу. Індикатори охоплюють всі групи VUCA-чинників, а саме:

- мінливість: волатильність курсу валют, індекси цін на сировину, сезонні коливання попиту;

- невизначеність: рівень енергозабезпечення, індекс геополітичних ризиків, зміни в законодавстві;
- складність: показники якості постачань, ефективність ланцюга постачання;
- неоднозначність: настрої стейкхолдерів, репутаційні ризики.

На цьому етапі можливо сценарне планування, а саме розробка 5-7 детальних сценаріїв розвитку подій для кожного критичного ризику:

- базовий сценарій (імовірність 60-70 %);
- оптимістичний сценарій (імовірність 15-20 %);
- песимістичний сценарій (імовірність 15-20 %);
- катастрофічний сценарій (імовірність 3-5 %);

Для кожного сценарію повинні розроблятися індикатори спрацювання та готові плани дій.

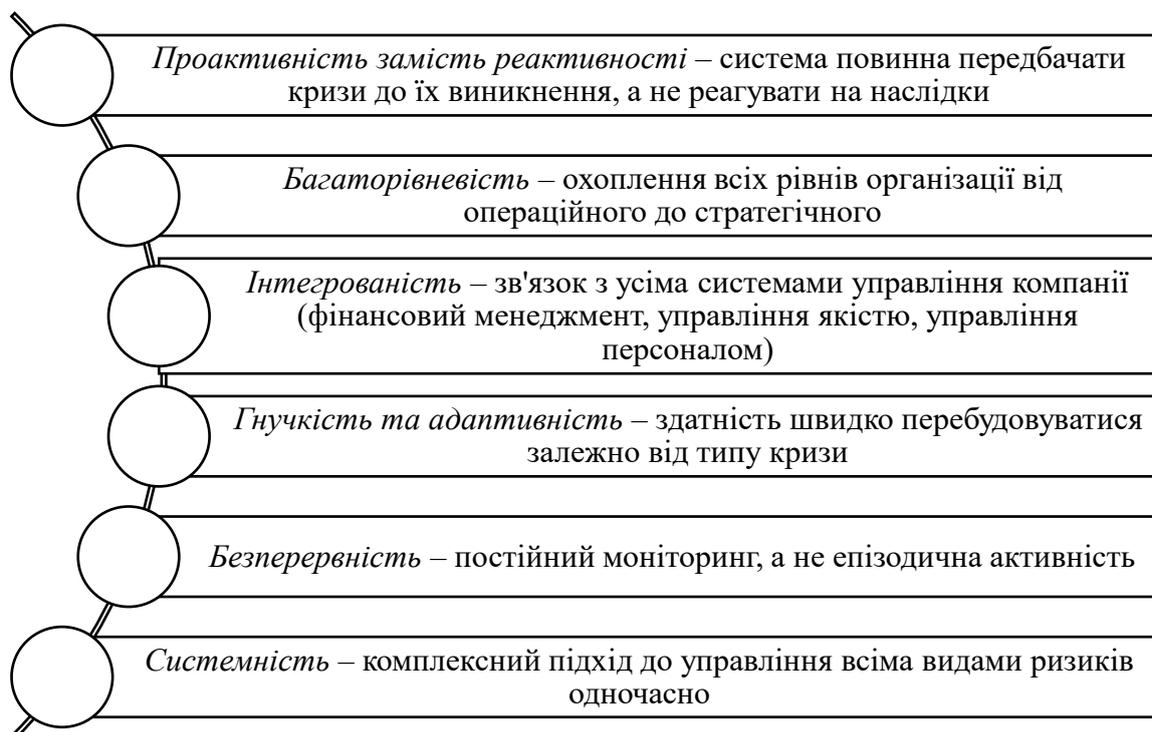


Рис. 3.1 Принципи антикризового управління для ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я»

Джерело: побудовано автором

2. Підсистема оперативного реагування (під час кризи). Ця підсистема забезпечує швидку та ефективну реакцію на кризові події. На підприємстві повинен бути створений антикризовий штаб як постійно діючий орган у складі. До нього може входити: керівник штабу (генеральний директор), фінансовий директор, директор з операцій, директор з якості, керівник служби безпеки тощо.

Штаб повинен збиратися в режимі 24/7 при спрацюванні критичних індикаторів. Наприклад перше засідання протягом 2 годин після спрацювання індикатора, щоденні засідання в період кризи.

В кризовій ситуації антикризовий штаб отримує розширені повноваження для прийняття оперативних рішень без тривалих узгоджень:

- право перерозподілу фінансових ресурсів;
- право зміни виробничих планів та пріоритетів;
- право залучення додаткового персоналу або перерозподілу обов'язків;
- право призупинення некритичних проєктів.

3. Підсистема стабілізації та відновлення (після гострої фази кризи). Ця підсистема забезпечує повернення до нормального функціонування, а саме:

- план відновлення бізнесу, тобто детальний план поетапного відновлення критичних функцій;

- пріоритизація операцій, тобто чітка ієрархія пріоритетів відновлення на основі ABC-аналізу ( група А – 20 найбільш критичних препаратів (життєво важливі + високоприбуткові); група В – 50 важливих препаратів; група С – решта асортименту;

- фінансове відновлення;
- відновлення відносин зі стейкхолдерами.

4. Підсистема навчання та адаптації (після кризи). Ця підсистема забезпечує організаційне навчання та підвищення антикризової стійкості:

- пост-кризовий аналіз: детальний розбір кожної кризової ситуації протягом 2-4 тижнів після завершення: Що сталося? Чому сталося? Як

відреагували? Що спрацювало добре? Що можна покращити? Який урок винесли?

- актуалізація планів: оновлення всіх протоколів, сценаріїв та процедур на основі отриманого досвіду. Цикл оновлення: після кожної кризи + планове оновлення 2 рази на рік;

- поширення знань: систематичне документування кризових ситуацій та рішень у корпоративній базі знань, проведення навчальних семінарів для персоналу;

- підвищення стійкості: впровадження структурних змін для зменшення вразливості до аналогічних криз у майбутньому: якщо криза виявила вразливість ланцюга постачання – диверсифікація постачальників; якщо криза виявила фінансову слабкість – зміцнення капіталу; якщо криза виявила організаційні проблеми – реструктуризація.

Проект створення та функціонування системи антикризового управління вимагає суттєвих інвестицій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### **Інвестиції щодо проекту створення системи антикризового управління**

Елемент системи	Інвестиції (млн грн)	Річні витрати (млн грн)
1. Аналітичний центр (EARLY WARNING SYSTEM)	8-10	12-15
2. IT-інфраструктура (моніторинг, аналітика)	15-20	5-7
3. Створення резервів (фінансові + матеріальні)	250-320	30-40 (поповнення)
4. Навчання персоналу та симуляції	5-7	8-10
5. Утримання антикризового штабу	3-5	15-20
6. Розробка та актуалізація протоколів	3-5	2-3
7. Загальні витрати	284-367	72-95

Джерело: побудовано автором

Слід зазначити, що система антикризового управління не приносить прямого прибутку, але забезпечує значну економію через:

- зниження втрат від кризових ситуацій на 60-70 % (швидше реагування, менші збитки);
- скорочення часу простою виробництва під час криз з 5-7 днів до 1-2 днів (економія 150-200 млн грн на рік при одній значній кризі);
- збереження репутації та лояльності клієнтів (вартість втраченої репутації може становити 500-1000 млн грн);
- зниження вартості страхування та кредитування через підтверджену стійкість (економія 10-15 млн грн річних) [7].

При частоті значних криз 1-2 рази на 3 роки, економічний ефект від системи становить 300-500 млн грн на кризу, що дає ROI близько 200-300 % протягом 5 років [44].

### **3.2 Проєкт організаційної трансформації «ФК «Здоров'я» для роботи в VUCA-умовах**

Традиційна ієрархічна структура з жорсткими функціональними відділами не відповідає потребам VUCA-середовища. Необхідна трансформація до більш гнучкої моделі.

Характеристика поточної організаційної структури, а саме її структурних проблем в тому, що:

- 1) час прийняття рішень займає 2-4 тижні для стратегічних, 3-5 днів для тактичних задач;
- 2) слабка координація між підрозділами;
- 3) фокус на процесах, а не на результатах;
- 4) централізоване прийняття рішень.

Для організаційної трансформації компанії для роботи в VUCA-умовах пропонуються певні коригування організаційної структури. Її опис поданий у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ключові елементи запропонованих змін організаційної структури**

Відділи	Склад	Відповідальність
1. Стратегічний центр	10-12 осіб: генеральний директор; функціональні директори (фінанси, операції, комерція, R&D, якість, HR);директор з трансформації	Стратегія, інвестиції, культура, управління портфелем ініціатив
2. Продуктові команди	8-10 команд по 15-20 осіб: представники R&D, виробництва, якості, маркетингу, продажів	Повна відповідальність за показники свого продукту/групи
3. Центри експертизи	5 центрів: Виробництво, якість/GMP, IT, HR, фінанси	Відповідають за стандарти, процеси, розвиток компетенцій
4. Проектний офіс	5-7 осіб	Управління портфелем стратегічних ініціатив; моніторинг виконання стратегії; методологічна підтримка проектів

Джерело: побудовано автором

Проект трансформації організаційної структури поданий у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Проект трансформації організаційної структури компанії**

Етап	Терміни	Ключові дії	Бюджет
1. Підготовка	0-3 міс	Детальне проектування нової структури, комунікація змін, підготовка персоналу	5-7 млн грн
2. Пілот	3-9 міс	Запуск 2-3 пілотних продуктивних команд, відпрацювання процесів, збір зворотного зв'язку	10-15 млн грн
3. Масштабування	9-18 міс	Розгортання повної мережі продуктивних команд, трансформація центрів експертизи	20-30 млн грн
4. Стабілізація	18-24 міс	Доведення процесів, розвиток культури, оптимізація	10-15 млн грн

Джерело: побудовано автором

Трансформація структури неможлива без зміни культури. Необхідний перехід від культури контролю до культури довіри та відповідальності.

Головні елементи організаційної культури культура:

- прийняття розумних ризиків;
- орієнтація на результат та цінність для клієнта;

- ініціативність та підприємливість;
- право на помилку при навчанні;
- прозорість та обмін знаннями [17].

Проект культурної трансформації складається у наступному:

1. Визначення та комунікація цінностей. Розробка 5-7 ключових корпоративних цінностей спільно з персоналом. Інтеграція цінностей у всі HR-процеси (підбір, оцінка, розвиток, винагорода). Поведінкові індикатори для кожної цінності.

2. Зміна системи винагороди та визнання. 50 % змінної частини винагороди залежить від командних результатів (не індивідуальних). Винагорода за раціоналізаторські пропозиції: 10-15 % від економії впродовж року. Публічне визнання, наприклад, щомісячна премія «Агент змін» для співробітників, що демонструють нові цінності.

3. Програми розвитку лідерства. 12-місячна програма для 50-70 ключових менеджерів. Фокус на навичках: емоційний інтелект, управління в невизначеності, коучинг, фасилітація. Бюджет: 8-10 млн грн (120-140 тис. грн на учасника).

4. Комунікаційна кампанія. Щомісячні зустрічі з генеральним директором. Внутрішній інформаційний портал з новинами трансформації. Канали зворотного зв'язку: анонімні опитування, скриньки пропозицій, фокус-групи.

5. Програма амбасадорів змін. 30-50 співробітників з різних підрозділів стають «агентами змін». Їхня роль – популяризація нових підходів, збір зворотного зв'язку, підтримка колег. Спеціальне навчання та 10-15 % надбавка до зарплати.

6. Очікувані результати культурної трансформації (за 24-36 місяців). Індекс залученості персоналу, а саме зростання до 75-80 %. Плинність ключового персоналу, а саме зниження до 8-10 %. Кількість раціоналізаторських пропозицій, а саме зростання на співробітника на рік до

5-7. Час прийняття рішень – скорочення на 50-60 %. Час виведення нових продуктів – скорочення на 30-40 % [35, 46].

### **3.3 Впровадження комплексного проєкту (інтегрованої ERP-системи) в діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»**

ERP-система – це інтегроване програмне рішення, що об'єднує всі ключові бізнес-процеси організації в єдину інформаційну систему з централізованою базою даних. Для фармацевтичної компанії ERP охоплює:

1. Фінансовий менеджмент: управлінський облік, бюджетування, консолідована звітність, управління грошовими потоками.
2. Управління ланцюгом постачання: закупівлі, управління запасами, планування виробництва, управління складом, логістика.
3. Виробництво: планування виробничих замовлень, управління рецептурами, відповідність GMP.
4. Управління якістю: управління специфікаціями, контроль якості, управління відхиленнями, управління зміною.
5. Продажі та дистрибуція: управління замовленнями клієнтів, ціноутворення, управління контрактами, аналітика продажів.
6. Управління персоналом: кадровий облік, розрахунок заробітної плати, управління часом, розвиток компетенцій.
7. Управління проєктами: планування та контроль R&D-проєктів, управління портфелем продуктів.
8. Бізнес-аналітика: звітність в реальному часі, аналітика за всіма напрямками.

Вибір ERP-системи – критично важливе стратегічне рішення, яке визначить ефективність інвестицій та успіх проєкту. Для ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» визначено критерії, які подані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Критерії вибору ERP-системи**

Критерій	Вага, %	Обґрунтування
Фармацевтична специфіка (GMP)	25	Критична вимога для ліцензування та якості
Функціональна повнота	20	Охоплення всіх бізнес-процесів
Вартість володіння (ТСО)	15	Відповідність фінансовим можливостям
Локалізація та підтримка в Україні	15	Швидкість підтримки та адаптації
Гнучкість та можливості кастомізації	10	Адаптація до специфічних потреб
Масштабованість	10	Підтримка зростання компанії
Репутація постачальника	5	Зниження ризиків впровадження

Джерело: побудовано автором

Було розглянуто три основні варіанти ERP-систем, що відповідають потребам фармацевтичної галузі. Варіанти подані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Варіанти ERP-систем**

Назва	Переваги	Недоліки	Оцінка
1	2	3	4
1. SAP S/4HANA	Найбільш потужна та функціональна система на ринку; спеціалізований модуль SAP для фармацевтики з повною підтримкою GMP; найкраща інтеграція з ADVANCED ANALYTICS та AI; величезна екосистема партнерів та розробників; хмарна та ON-PREMISE версії; реалізації в усіх топ-20 світових фармацевтичних компаніях	Найвища вартість (ліцензії + впровадження 50-70 млн грн); складність впровадження (24-30 місяців); високі вимоги до IT-інфраструктури; висока залежність від консультантів	88/100
2. ORACLE NETSUITE / ORACLE ERP CLOUD	Хмарне рішення з низькими початковими інвестиціями; швидке впровадження (9-12 місяців); модуль для наукових досліджень; підписна модель; автоматичні оновлення	Обмежена локалізація для України; менша гнучкість хмарного рішення; залежність від інтернет-з'єднання; проблеми з GDPR в умовах війни	75/100

Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4
3. Microsoft Dynamics 365	Оптимальне співвідношення функціонал/ціна галузеві рішення для фармацевтики (ISV-партнери) гарна інтеграція з MS Office, що зменшує опір користувачів розвинена локальна підтримка в Україні гнучка ліцензійна модель (хмара/гібрид) швидше впровадження (12-18 місяців) середня вартість (35-45 млн грн)	Менша функціональна глибина порівняно з SAP потреба в додаткових галузевих модулях менший досвід впровадження у великих фармацевтичних компаніях	82/100

Джерело: побудовано автором

На основі багатокритеріального аналізу було обрано Microsoft Dynamics 365 з додатковими галузевими модулями для фармацевтики як оптимальне рішення для ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я». Головні критерії вибору:

- функціональність достатня для потреб компанії середнього розміру;
- оптимальна вартість володіння при хорошому функціоналі;
- реалістичні терміни впровадження (18 місяців);
- розвинена локальна підтримка;
- можливість поетапного впровадження;
- досвід успішних впровадження у фармацевтичних компаніях України.

Загальний інвестиційний бюджет за проектом поданий у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Загальний інвестиційний бюджет за проектом

Категорія	Сума (тис. грн)	Структура, %
Програмне забезпечення (3 роки)	63 900	44
Апаратне забезпечення	13 000	9
Послуги впровадження	23 500	16
Внутрішні витрати	13 000	9
Супутні витрати	9 800	7
Інвестиційні витрати	123 200	-
Операційні витрати (3 роки)	21 600	15
Загальний бюджет (3 роки)	144 800	100

Джерело: визначено автором

Для нашого організаційно-економічного проекту капітальні витрати необхідні у розмірі 123200 тис. грн (загальний інвестиційний бюджет за три роки впровадження).

За рахунок впровадження ERP-системи планується отримати наступні економічні ефекти, які представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Прогнозовані економічні ефекти від впровадження ERP-системи

Джерело економічного ефекту	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5	Рік 6	Рік 7	Рік 8
Економія операційних витрат, тис. грн	8000	13600	16400	18600	20700	22500	24100	25600
Додатковий дохід від зростання продажів, тис. грн	6300	11400	15600	19000	22200	24800	26900	28700
Покращення фінансових показників, тис. грн	2300	3500	4300	4800	5300	4800	4800	4800
Разом економічний ефект, тис. грн	16600	28500	36300	4 400	48200	52100	55800	59100

Джерело: розраховано автором

Норма дисконту ( $e$ ) приймається на рівні 15 % (0,15), що відповідає середній вартості капіталу для українських підприємств фармацевтичної галузі.

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum [Pt / (1 + e)^t] - K, \quad (3.1)$$

де  $K$  – капіталовкладення на впровадження ERP-системи;

$Pt$  – прибуток (економічний ефект), одержаний в результаті здійснення заходу в році  $t$ ;

$e$  – норма дисконту (15 %);

$t$  – номер року.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід від впровадження ERP-системи за п'ять років експлуатації:

$$\text{Рік 1: ЧДД}_1 = 16\,600 / (1 + 0,15)^1 = 16\,600 / 1,15 = 14\,435 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 2: ЧДД}_2 = 28\,500 / (1 + 0,15)^2 = 28\,500 / 1,3225 = 21\,550 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 3: ЧДД}_3 = 36\,300 / (1 + 0,15)^3 = 36\,300 / 1,5209 = 23\,867 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 4: ЧДД}_4 = 42\,400 / (1 + 0,15)^4 = 42\,400 / 1,7490 = 24\,242 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 5: ЧДД}_5 = 48\,200 / (1 + 0,15)^5 = 48\,200 / 2,0114 = 23\,966 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 6: ЧДД}_6 = 52\,100 / (1 + 0,15)^6 = 52\,100 / 2,3131 = 22\,525 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 7: ЧДД}_7 = 55\,800 / (1 + 0,15)^7 = 55\,800 / 2,6600 = 20\,977 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 8: ЧДД}_8 = 59\,100 / (1 + 0,15)^8 = 59\,100 / 3,0590 = 19\,321 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний дисконтований дохід за 8 років:  $\Sigma \text{ЧДД} = 14435 + 21550 + 23867 + 24242 + 23966 + 22525 + 20977 + 19321 = 170883$  тис. грн.

Чистий дисконтований дохід за 8 років:  $\text{ЧДД} = 170883 - 123200 = 47683$  тис. грн.

Індекс прибутковості розраховується за наступною формулою:

$$\text{ІП} = \Sigma [\text{ІП}t / (1 + e)^t] / K . \quad (3.2)$$

Проведемо розрахунок індексу прибутковості запропонованого проекту (за 8 років):

$$\text{ІП} = 170883 / 123200 = 1,39 \text{ грн/грн.}$$

Це означає, що на кожен вкладений 1 грн в впровадження ERP-системи підприємство отримає 1,39 грн дисконтованого доходу.

Період окупності інвестицій розраховується за формулою:

$$\text{ПО} = K / \text{Псер} , \quad (3.3)$$

де Псер – середньорічний прибуток від впровадження проекту.

Розрахуємо середньорічний економічний ефект за 8 років:

$$\text{Псер} = (16600 + 28500 + 36300 + 42400 + 48200 + 52100 + 55800 + 59100) / 8 = 339\,000 / 8 = 42\,375 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПО} = 123\,200 / 42\,375 = 2,91 \text{ року} \approx 2 \text{ роки } 11 \text{ місяців.}$$

Для більш точного розрахунку визначимо період окупності на основі кумулятивного грошового потоку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Розрахунок кумулятивного ефекту, тис. грн

Рік	Економічний ефект	Кумулятивний ефект
1	16600	16600
2	28500	45100
3	36300	81400
4	42400	123800

Джерело: розраховано автором

Окупність настає між 3-м та 4-м роками. На кінець 3 року накопичено: 81400 тис. грн.

$$\text{Залишок до окупності: } 123\,200 - 81\,400 = 41\,800 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{У 4-му році отримано: } 42\,400 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПО (точний)} = 3 + (41\,800 / 42\,400) = 3 + 0,99 = 3,99 \text{ року} \approx 4 \text{ роки.}$$

Розрахуємо також дисконтований період окупності на основі ЧДД (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

### Розрахунок дисконтованого періоду

Рік	ЧДД за рік (тис. грн)	Кумулятивний ЧДД (тис. грн)	Залишок до окупності (тис. грн)
1	14 435	14 435	-108 765
2	21 550	35 985	-87 215
3	23 867	59 852	-63 348
4	24 242	84 094	-39 106
5	23 966	108 060	-15 140
6	22 525	130 585	+7 385

Джерело: розраховано автором

Дисконтована окупність настає між 5-м та 6-м роками:

ПО (дисконтований) =  $5 + (15\ 140 / 22\ 525) = 5 + 0,67 = 5,67$  року  $\approx 5$  років 7 місяців.

Результати наведених розрахунків вказують, що впровадження організаційно-економічного проєкту, а саме впровадження інтегрованої ERP-системи Microsoft Dynamics 365, забезпечує позитивний економічний ефект. Показники ефективності проєкту подані у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Показники ефективності проєкту впровадження ERP-системи**

Показник	Значення	Характеристика
Чистий дисконтований дохід (ЧДД) за 8 років	47683 тис. грн	Проєкт ефективний
Індекс прибутковості (ІП)	1,39 грн/грн	На 1 грн інвестицій – 1,39 грн доходу
Період окупності простий (ПО)	3,99 року	$\approx 4$ роки
Період окупності дисконтований (ПО)	5,67 року	$\approx 5$ років 7 місяців
Норма дисконту	15 %	Вартість капіталу компанії
Сумарний економічний ефект за 8 років	339000 тис. грн	Без урахування дисконтування

Джерело: побудовано автором

За результатами розрахунків встановлено:

1. Чистий дисконтований дохід за 7 років експлуатації становить 47683 тис. грн, що свідчить про економічну ефективність проєкту в довгостроковій перспективі.

2. Індекс прибутковості дорівнює 1,39 грн/грн, що більше 1 і показує, що на кожен вкладений 1 грн в впровадження ERP-системи підприємство отримає 1,39 грн дисконтованого доходу. Проєкт є прибутковим.

3. Простий період окупності складає 4 роки, дисконтований період окупності – 5 років 8 місяців. Це є прийнятним терміном для масштабних проєктів цифрової трансформації.

4. За перші 5 років проєкт не досягає повної окупності (ЧДД негативний), однак, починаючи з 6-го року, генерує стабільний позитивний грошовий потік, що забезпечує загальну ефективність інвестицій.

### Висновки до розділу 3

У розділі було запропоновано та економічно обґрунтовано впровадження повноцінної системи антикризового управління, яка включає чотири підсистеми: превентивне управління, оперативне реагування, стабілізацію та навчання. Система дозволить скоротити прямі втрати від кризових подій на 60–70 %, зменшити час простою виробництва до 1–2 днів та зберегти репутацію компанії. При інвестиціях 284–367 млн грн за 3–5 років очікуваний економічний ефект становить 300–500 млн грн на кожну значну кризу, що забезпечує ROI на рівні 200–300 %.

Було розроблено проєкт організаційної трансформації від жорсткої функціональної ієрархії до гнучкої продуктово-командної моделі з потужними центрами експертизи та стратегічним центром. Нова структура скоротить час прийняття рішень у 2–3 рази, підвищить між функціональну координацію та орієнтацію на кінцевий результат. Паралельно запропоновано проєкт культурної трансформації, спрямований на формування культури довіри, відповідальності та розумного ризику. Очікувані результати за 24–36 місяців: зростання залученості персоналу до 75–80 %, зниження плинності ключових кадрів до 8–10 %, скорочення часу виведення нових продуктів на ринок на 30–40 %.

Обґрунтовано вибір та економічну ефективність впровадження інтегрованої ERP-системи Microsoft Dynamics 365 з галузевими модулями для фармацевтики як оптимального рішення за критеріями функціональності, вартості володіння, локальної підтримки та термінів реалізації.

Проєкт є економічно ефективним та стратегічно необхідним для забезпечення прозорості, контролю GMP, оптимізації запасів та підвищення швидкості реакції на зміни ринку.

Комплексне впровадження трьох запропонованих стратегічних ініціатив (антикризова система + організаційна та культурна трансформація + ERP) створить синергетичний ефект і дозволить ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я» перейти до

моделі адаптивного підприємства, здатного не лише виживати, а й отримувати конкурентні переваги в умовах постійної турбулентності та невизначеності VUCA-середовища.

Реалізація рекомендацій розділу 3 у 2026–2029 рр. забезпечить: підвищення операційної стійкості компанії до зовнішніх шоків; зростання операційної ефективності на 20–30 %; створення міцного фундаменту для подальшого масштабування бізнесу, зокрема виходу на ринки Європейського Союзу. Таким чином, запропоновані проєкти є не лише доцільними, а й критично необхідними для збереження та розвитку підприємства як одного з лідерів українського фармацевтичного ринку у найближче десятиліття.

## ВИСНОВКИ

Проект розвитку ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» обґрунтовано в контексті VUCA-середовища (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), яке посилене глобалізацією, цифровізацією та безпрецедентними геополітичними ризиками в Україні. Дослідження підтвердило, що традиційні підходи до управління є неефективними в таких умовах, і вимагають переходу до адаптивної методології.

Теоретичний аналіз, який проводився у першому розділі, показав, що фармацевтична галузь є особливо вразливою до VUCA-чинників. Невизначеність домінує у сфері R&D (високий ризик невдач), мінливість – у регуляторній сфері (GMP, стандарти, ціноутворення), складність – у багатоланкових глобальних ланцюгах постачання АФІ, неоднозначність – в етичних та правових дилемах нових технологій.

Діагностика компанії, яка проводилась у другому розділі показала, що підприємство має значний внутрішній потенціал (багаторічний досвід, сертифіковане виробництво, якісний асортимент, експорт у 21 країну). Однак SWOT-аналіз виявив критичну вразливість: слабкість внутрішніх процесів (довгий цикл впровадження інновацій, ризики погіршення фінансової стійкості) на тлі суттєвих зовнішніх загроз (воєнний стан, економічна нестабільність та законодавчі зміни). Це створює нагальну потребу в WT-стратегії – мінімізації ризиків через внутрішнє посилення.

Було визначено стратегічний фокус. Основною причиною операційної вразливості, яка перешкоджає реалізації сильних сторін, є фрагментарність управління та відсутність єдиної інформаційної платформи, що критично знижує швидкість, прозорість та керованість в умовах VUCA.

Головним проектом розвитку, що забезпечує структурну стійкість, визначено впровадження інтегрованої ERP-системи (Microsoft Dynamics 365), доповненої заходами організаційної трансформації та антикризового управління.

Стратегічна роль ERP системи у тому, що вона слугує технологічним фундаментом антикрихкості, забезпечуючи: швидкість (надання даних у режимі реального часу для швидкого реагування на зміни ринку); прозорість (наскрізне відстеження продукції та єдина база для точного прогнозування попиту); керованість (оптимізація складних ланцюгів постачання та виробничих процесів).

На основі аналізу загального бюджету проєкту 144800 тис. грн, розрахунки підтвердили його економічну ефективність. Чистий дисконтований дохід має позитивне значення 47683 тис. грн, що підтверджує приріст вартості компанії. Термін окупності становить 5,7 року, що є прийнятним для стратегічного проєкту з високою капіталомісткістю та тривалим циклом впровадження.

Реалізація проєкту розвитку компанії має базуватися на взаємопов'язаних векторах: технологічна модернізація, а саме впровадження ERP-системи як центрального ядра управління; організаційна трансформація, а саме перехід до адаптивного стратегічного планування, заснованого на сценарному підході, та формування антикризового штабу для оперативних рішень; управління знаннями, а саме розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрових інструментів та заохочення культури експериментування для постійної адаптації.

Успішне обґрунтування проєкту розвитку досліджуваного підприємства доводить, що в умовах VUCA-середовища стійкість досягається не жорсткістю, а гнучкістю. Інвестиції в інтегровану ERP-систему є критично важливими для трансформації внутрішніх слабкостей у стратегічні переваги, забезпечуючи операційну швидкість та прозорість, необхідні для довгострокового виживання та розвитку компанії в умовах перманентної кризи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398–404. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-11-398-404.
2. Багорка М. О. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8060> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Балан В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 109–115.
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Бленда Н. О., Вовк Д. А. Методи стратегічного аналізу бізнес середовища. *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали XI Всеукр. наук. конф., м. Умань, 20 груд. 2019 р. Умань : Вид. «Сочінський», 2019. С. 15–16.
6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип.1(1). С. 73–79.
7. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2016. 93 с.
8. Відкрита звітність / Фармацевтична компанія «Здоров'я». URL: [https://clarity-project.info/edr/31437750/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31437750/finances?current_year=2022) (дата звернення: 11.10.2025).

9. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія / НАН України ; Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. 156 с.

10. Гагарінов О. В., Лагодієнко М. О. Стратегічний менеджмент в антикризовому управлінні. *Development Service Industry Management*. 2024. Vol. 2. P. 227–231.

11. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1(87). С. 9–16.

12. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6(52). С. 25–34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3.

13. Грідін О., Заїка С., Сагачко Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4(13). С. 3–10. DOI: 10.32782/dees.13-1.

14. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1235> (дата звернення: 31.09.2025).

15. *Strategic Management: Concepts and Cases* / J. H. Dyer et al. 3rd ed. Wiley Reader, 2020. 512 p.

16. Дибчинська Я. С., Шавкун І. Г. Основи менеджменту проектів : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спец. «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 183 с.

17. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182–186.

18. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84838614.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

19. Євдокимова А. В. Планування проєктних дій : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2020. 70 с.

20. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.

21. Життєвий цикл управління проектами та його фази. URL: <https://www.nimblework.com/project-management/project-management-life-cycle/> (дата звернення: 12.10.2025).

22. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології : навч. посіб. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.

23. Звірич В. В. Впровадження інноваційних методів прийняття управлінських рішень в галузі охорони здоров'я в умовах VUCA. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 5. С. 24–27.

24. Кадикова М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1(7). С. 51–58. DOI: 10.30837/2522-9818.2019.7.051.

25. Камишнікова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 84–88.

26. Камишнікова Е. Модель стейкхолдерменеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 394–400.

27. Катренко А. В. Управління IT-проєктами. Кн. 1. Стандарти, моделі та методи управління проєктами. 2-ге вид. Львів, 2019. 552 с.
28. Фінансове забезпечення проєкту : навч.-метод. посіб / О. Кібік та ін. Одеса : Фенікс, 2023. 118 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/27836> (дата звернення: 01.11.2025).
29. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Wiley, 2022. 880 p.
30. Кравченко М. О., Гайдай А. Ю. Стратегічні напрями розвитку фармацевтичної галузі України в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2025. С. 82–84.
31. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626> (дата звернення: 14.11.2025).
32. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1801-krivobok-k-v> (дата звернення: 14.11.2025).
33. Кузьмичов А. І. Планування та управління проєктами. Моделювання засобами MS Excel : практикум. Київ : Ліра-К, 2020. 180 с.
34. Леонов Я. В. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. Харків : ХДАФК, 2024. 84 с.
35. Менеджмент : навч. посіб. / В. В. Храпкіна та ін. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.
36. Микитюк П. П. Управління проєктами : навч. посіб. Тернопіль, 2014. 270 с.

37. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія. Вінниця : Універсум, 2016. 163 с.

38. Науменко А. П., Гаврило Т. О. Антикризове управління підприємством. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2010\\_25/naumenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf) (дата звернення: 14.11.2025).

39. Фінансовий менеджмент проєктів і програм : навч. посіб. / В. П. Ніколаєв та ін. Ірпінь : Ун-т державної фіскальної служби України, 2019. 400 с.

40. Огляд фармацевтичного ринку України в часи важких випробувань. *Фармацевтична галузь*. URL: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-rynku-ukrayiny-vchasy-vazhkyh-vyprobuvan> (дата звернення: 22.09.2025).

41. Отенко І. П., Воронюк Є. В., Макареко М. М. Аналіз безпеченості зовнішнього середовища підприємства. *Вчені записки* : зб. наук. пр. Київ, 2025. № 40(3). С. 155–166.

42. Фармацевтична компанія «Здоров'я» : офіційний сайт. URL: <https://zt.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).

43. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 52–58. DOI: 10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58.

44. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 281–286.

45. Попова І., Демченко Н., Швед А. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4(543). С. 203–209.

46. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Операційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге, вид. допов. і перероб. Вінниця : ВНТУ, 2025. 235 с.

47. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2016. № 17. С. 74–82.

48. Сіренко М. Ю., Цисар І. О. Конкурентне середовище підприємства – суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 63–65. URL : <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1184-sirenko-m-yu-tsisar-i-o-konkurentne-seredovishche-pidpriemstva-sub-ekta-zed-ponyattya-skladovi-ta-metodi-analizu> (дата звернення: 10.09.2025).

49. Снітко Є. О. Стратегія організації та ситуаційний менеджмент : навч. посіб. для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спец. 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Полтава : ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2024. 164 с.

50. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернівці : Видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

51. Стеблюк Н. Використання сценарного підходу в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. С. 21–22. DOI: 10.36074/30.10.2020.v1.05.

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

53. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / А. В. Балабаниць та ін. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.

54. Стратегічний фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. А. Костирко та ін. 2-ге вид., перероб. і допов. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. 465 с.

55. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підруч. для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 2017. 456 с.

56. Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент підприємств : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2021. 278 с.
57. Топ–15 фармацевтичних компаній України 2024. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 21.09.2025).
58. Управління проектами : навч. посіб. (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я. Омельченко та ін. Київ : МДУ, 2025. 301 с.
59. Федонюк С. Міжнародні відносини в умовах світу VUCA: виклики та адаптація. *Міжнародні відносини*. 2024. № 3(20). С. 45–58.
60. Фісенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4089> (дата звернення: 23.10.2025).
61. Чернега О. Б., Іванчук К. О. Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941> (дата звернення: 17.09.2025).
62. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96–99.
63. Babatunde B. O., Adebisi A. O. Strategic environmental scanning and organization performance in a competitive business environment. *Economic Insights. Trends and Challenges*. 2012. Vol. LXIV, № 1. P. 24–34.
64. Kohl K. Building future fit teams: What skills will leaders need in the future? 2017. URL: <https://www.talenttalks.net/> (Date of access: 01.10.2025).
65. Lefebvre M. Ten new leadership skills for an uncertain world. 2009. URL: <http://dlacreative.blogspot.com/> (Date of access: 05.09.2025).
66. Loyd T. Stories and strategies from the VUCA world. 2015. URL: <http://vucabook.com/> (Date of access: 05.11.2025).

67. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021. 370 p.

68. Pyle B. 10 leadership skills for an uncertain world continued. 2015. URL: <http://www.outofthisworldleadership.com/> (Date of access: 04.09.2025).

69. VUCA-світ та VUCA-прайм. URL: [https://dut.edu.ua/ua/news-1-558-9932-vuca-svit-ta-vuca-praym\\_kafedra-dokumentoznavstva-ta-informaciynoi-diyalnosti](https://dut.edu.ua/ua/news-1-558-9932-vuca-svit-ta-vuca-praym_kafedra-dokumentoznavstva-ta-informaciynoi-diyalnosti) (дата звернення: 04.09.2025).

70. Webb L. Living in a VUCA world. 2016. URL: <https://www.trainingjournal.com/> (Date of access: 05.09.2025).

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Складний SWOT-аналіз ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я»

Внутрішні ресурси	Сильні сторони (S) – внутрішній потенціал	Слабкі сторони (W) – внутрішні обмеження
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Багаторічний досвід роботи на ринку.</li> <li>2. Активне застосування інноваційних технологій у виробничому циклі.</li> <li>3. Випуск оригінальних лікарських засобів.</li> <li>4. Використання сучасного та високотехнологічного обладнання.</li> <li>5. Штат високопрофесійних спеціалістів.</li> <li>6. Стабільна підтримка ділової репутації та формування позитивного іміджу серед клієнтів.</li> <li>7. Наявність сертифікованої системи управління якістю (ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015).</li> <li>8. Географія експорту охоплює 21 світову країну</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Послаблення фінансової стійкості (зниження запасу міцності).</li> <li>2. Тривалий час, необхідний для впровадження нових, наукоємних проєктів.</li> <li>3. Тенденція до скорочення обсягів реалізації продукції.</li> <li>4. Недостатньо ефективна політика маркетингу та просування</li> </ol>
Можливості (O) – сприятливі фактори	SO-стратегії (Розвиток)	WO-стратегії (Корекція)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення присутності на вітчизняному ринку.</li> <li>2. Зростання попиту на продукцію національних фармацевтичних виробників.</li> <li>3. Ініціативи та державна підтримка фармацевтичної галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сильна репутація (S6) та сучасне обладнання (S4) є основою для розширення ринкової частки (O1).</li> <li>2. Впроваджена система якості (S7) та орієнтація на інновації (S2) дозволять компанії забезпечити відповідність зростаючому попиту (O2) та підвищити довіру до якості ліків.</li> <li>3. Швидка розробка нових препаратів (S2) сприятиме налагодженню міжнародної співпраці (використовуючи експортний досвід S8) для спільного використання державних програм підтримки (O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення попиту (O2) може бути не повністю реалізоване через неефективний маркетинг (W4).</li> <li>2. Тривалий процес впровадження інновацій (W2) може знижувати конкурентоспроможність в умовах зростання ринку (O1, O2)</li> </ol>
Загрози (T) – несприятливі фактори	ST-стратегії (Захист)	WT-стратегії (Виживання)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непередбачувана політична та економічна кон'юнктура.</li> <li>2. Часті зміни в законодавчому полі.</li> <li>3. Ризик втрати ключових постачальників.</li> <li>4. Проблеми з якістю сировини на ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування мотиваційних програм (S5) для висококваліфікованого персоналу допоможе запобігти закупівлі неякісної сировини (T4).</li> <li>2. Фінансова стійкість (як результат S1) дозволить нейтралізувати ризики, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією (T1), через диверсифікацію активів.</li> <li>3. Використання налагоджених експортних зв'язків (S8) та диверсифікація постачальників є ключовим заходом для уникнення втрати сировинної бази (T3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погіршення фінансового стану (W1) на тлі економічних та політичних криз (T1) може стати критичним для діяльності компанії.</li> <li>2. Недостатнє просування (W4) може призвести до скорочення обсягів реалізації (W3) в умовах високої конкуренції та законодавчих змін (T2).</li> </ol>

Джерело: побудовано автором

## Додаток Б

PEST-аналіз факторів макросередовища для фармацевтичної  
організації

№	Фактори макросередовища	Вага чинника	Оцінка впливу (1-5)	Зважена оцінка
<b>1.</b>	<b>Р – Політичні чинники</b>	<b>Сумарна вага 1,00</b>		<b>Сумарна зважена оцінка 4,10</b>
1.1	Державні програми реімбурсації та закупівель	0,35	5	<b>1,75</b>
1.2	Регуляторне середовище (GMP, ліцензування, реєстрація)	0,30	5	<b>1,50</b>
1.3	Геополітична та внутрішня стабільність	0,20	3	0,60
1.4	Податкова політика та митні правила	0,10	2	0,20
1.5	Антикорупційне законодавство та прозорість	0,05	1	0,05
<b>2.</b>	<b>Е – Економічні чинники</b>	<b>Сумарна вага 1,00</b>		<b>Сумарна зважена оцінка 3,95</b>
2.1	Обмінний курс національної валюти (імпорт АФІ)	0,40	5	<b>2,00</b>
2.2	Платоспроможність та доходи населення	0,30	4	<b>1,20</b>
2.3	Рівень інфляції та доступність кредитів	0,15	3	0,45
2.4	Конкурентне ціноутворення та цінові війни	0,10	2	0,20
2.5	Загальна економічна кон'юнктура	0,05	2	0,10
<b>3.</b>	<b>S – Соціокультурні чинники</b>	<b>Сумарна вага 1,00</b>		<b>Сумарна зважена оцінка 3,45</b>
3.1	Демографічні зміни та структура захворюваності	0,35	4	<b>1,40</b>
3.2	Рівень довіри до вітчизняних виробників	0,25	4	<b>1,00</b>
3.3	Зростання уваги до профілактики та ЗСЖ	0,20	3	0,60
3.4	Етичні очікування та соціальна відповідальність (CSR)	0,15	2	0,30
3.5	Рівень освіченості та обізнаності	0,05	3	0,15
<b>4.</b>	<b>T – Технологічні чинники</b>	<b>Сумарна вага 1,00</b>		<b>Сумарна зважена оцінка 3,85</b>
4.1	Швидкість розробки біотехнологій (ризик морального старіння)	0,40	5	<b>2,00</b>
4.2	Автоматизація та цифровізація виробничих процесів (GMP)	0,35	4	<b>1,40</b>
4.3	Цифровізація охорони здоров'я та телемедицина	0,15	2	0,30
4.4	Технології R&D та патентний захист	0,10	1	0,15

Джерело: побудовано автором

## Додаток В

## Аналіз стейкхолдерів підприємства (з урахуванням VUCA-умов)

Категорія	Стейкхолдер	Інтереси та вплив	Аналіз VUCA-факторів
1	2	3	4
Внутрішні	Власники/ Акціонери	<p><b>Інтереси:</b> прибутковість, зростання вартості бізнесу, стабільність доходів, стратегічний розвиток.</p> <p><b>Вплив: критичний вплив.</b> Приймають стратегічні рішення, контролюють фінансування, визначають напрямки розвитку</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Високий ризик через коливання прибутковості в умовах війни, валютні коливання впливають на вартість активів.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Невизначеність щодо термінів повернення інвестицій, можливість втрати активів, непередбачуваність ринкових умов.</p> <p><b>C – Складність.</b> Необхідність балансувати між короткостроковими втратами та довгостроковими інвестиціями, складність оцінки ризиків.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Неоднозначність щодо вибору стратегії: фокус на виживання чи розвиток, експорт чи внутрішній ринок</p>
Внутрішні	Топ-менеджмент	<p><b>Інтереси:</b> ефективність операцій, досягнення KPI, репутація, кар'єрне зростання, бонуси та винагороди.</p> <p><b>Вплив: критичний вплив.</b> Операційне управління, прийняття тактичних рішень, розподіл ресурсів, формування корпоративної культури</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Постійна потреба адаптувати плани через зміни зовнішнього середовища, стрес від непередбачуваності.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Складність прогнозування результатів, необхідність приймати рішення з неповною інформацією.</p> <p><b>C – Складність.</b> Управління численними взаємопов'язаними процесами, координація між відділами в кризових умовах.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Суперечливі сигнали від різних стейкхолдерів, неясність пріоритетів у кризових ситуаціях</p>
Внутрішні	Співробітники	<p><b>Інтереси:</b> стабільна зарплата, безпека праці, кар'єрний розвиток, соціальні гарантії, робоче місце.</p> <p><b>Вплив: високий вплив.</b> Продуктивність праці, якість продукції, інновації, можливість страйків або звільнень</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Страх втрати роботи, нестабільність доходів через інфляцію, можливі скорочення.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Невпевненість у майбутньому компанії, ризики мобілізації, евакуації виробництва.</p> <p><b>C – Складність.</b> Необхідність опанувати нові навички, працювати в умовах дефіциту ресурсів.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Неясність щодо перспектив розвитку, суперечливі повідомлення від керівництва</p>

## Продовження Додатку В

1	2	3	4
Зовнішні	Державні регулятори (МОЗ, ДЕРЖЛІКСЛУЖБА)	<p><b>Інтереси:</b> безпека ліків, доступність препаратів, контроль якості, дотримання стандартів, фіскальні надходження.</p> <p><b>Вплив: критичний вплив.</b> Ліцензування, реєстрація препаратів, інспекції, можливість зупинки виробництва, цінове регулювання</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Швидкі зміни регуляторних вимог під час війни, екстрені дозволи для критично важливих ліків.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Непередбачуваність нових законодавчих ініціатив, можливі зміни у процедурах реєстрації.</p> <p><b>C – Складність.</b> Багаторівневе регулювання (національне, європейське), численні вимоги до документації.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Суперечності між різними нормативними актами, різне тлумачення вимог різними інспекторами</p>
Зовнішні	Пацієнти/споживачі	<p><b>Інтереси:</b> Доступність ліків, прийнятна ціна, висока якість, ефективність, безпека, інформація про препарати.</p> <p><b>Вплив: високий вплив.</b> Обсяги продажу, репутація бренду, скарги регуляторам, відгуки в соцмережах</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Різкі зміни купівельної спроможності, переривчастий доступ до ліків через військові дії.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Невпевненість у можливості отримати необхідні ліки, страх фальсифікатів.</p> <p><b>C – Складність.</b> Складність вибору серед великої кількості аналогів, необхідність розуміти різницю між оригіналами та генериками.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Суперечлива інформація про ефективність препаратів, дезінформація в інтернеті</p>
Зовнішні	Лікарі та медпрацівники	<p><b>Інтереси:</b> ефективність лікування пацієнтів, наявність якісних препаратів, професійна інформація, взаємодія з представниками.</p> <p><b>Вплив: високий вплив.</b> Призначення препаратів, рекомендації пацієнтам, участь у клінічних дослідженнях, формування думки про бренд</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Перевантаження через військові поранення, дефіцит медперсоналу, швидка зміна протоколів лікування.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Недостатня доказова база для нових ситуацій (травми війни), обмежений доступ до навчань.</p> <p><b>C – Складність.</b> Необхідність швидко орієнтуватися в новій інформації, багатозадачність в екстремальних умовах.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Суперечливі дані про нові препарати, складність вибору оптимальної терапії в нестандартних ситуаціях</p>

## Продовження Додатку В

1	2	3	4
Зовнішні	Аптечні мережі та дистриб'ютори	<p><b>Інтереси:</b> стабільні поставки, торгові знижки, маржинальність, популярні бренди, маркетингова підтримка.</p> <p><b>Вплив: високий вплив.</b> Розміщення на полицях, рекомендації покупцям, обсяги закупівель, швидкість оплати</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Непередбачувані стрибки попиту, проблеми з логістикою, валютні ризики.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Невпевненість у можливості виконати контракти, ризик знищення складів.</p> <p><b>C – Складність.</b> Складна логістика через пошкоджену інфраструктуру, необхідність альтернативних маршрутів.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Неясність щодо термінів постачань, суперечлива інформація про наявність препаратів</p>
Зовнішні	Постачальники сировини (API) та обладнання	<p><b>Інтереси:</b> Довгострокові контракти, своєчасна оплата, збільшення обсягів, стабільність замовлень.</p> <p><b>Вплив: критичний вплив.</b> Якість сировини визначає якість продукції, терміни поставок впливають на виробництво, ціни впливають на собівартість</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Різкі стрибки цін на сировину, перебої з постачанням через санкції або війну.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Ризик розриву ланцюгів постачання, непередбачуваність митних процедур.</p> <p><b>C – Складність.</b> Необхідність диверсифікації постачальників, складні міжнародні платежі.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Неясні умови контрактів через змінне законодавство, ризики контрафактної сировини</p>
Зовнішні	Інвестори та кредитори	<p><b>Інтереси:</b> Повернення інвестицій, мінімізація ризиків, прозорість звітності, перспективи зростання.</p> <p><b>Вплив: високий вплив.</b> Доступ до капіталу, можливість розвитку, вартість фінансування, тиск на прибутковість</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Високі ризики через нестабільність, коливання валютних курсів впливають на вартість боргу.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Складність оцінки кредитоспроможності, непередбачуваність майбутніх грошових потоків.</p> <p><b>C – Складність.</b> Необхідність детального аналізу специфічних ризиків фармацевтичного ринку, складні структури фінансування.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Суперечливі сигнали про фінансовий стан компанії, неясність перспектив галузі</p>

## Продовження Додатку В

1	2	3	4
Зовнішні	Конкуренти	<p><b>Інтереси:</b> Збільшення власної частки ринку, моніторинг інновацій, конкурентні переваги.</p> <p><b>Вплив: середній вплив.</b> Тиск на ціни, стимулювання інновацій, конкуренція за таланти та ресурси</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Швидкі зміни конкурентних позицій через війну, вихід одних гравців та поява інших.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Непередбачувані дії конкурентів, можливість появи нових гравців або виходу з ринку.</p> <p><b>C – Складність.</b> Складність конкурентного аналізу через брак інформації, множинність конкурентних полів.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Неясність щодо справжніх намірів конкурентів, можливість як конкуренції, так і співпраці</p>
Зовнішні	ЗМІ та громадськість	<p><b>Інтереси:</b> Соціальна відповідальність бізнесу, прозорість діяльності, скандали або позитивні історії, доступність коментарів.</p> <p><b>Вплив: середній вплив.</b> Формування репутації, вплив на громадську думку, привернення уваги регуляторів</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Швидке поширення інформації в соцмережах, можливість вірусних скандалів.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Непередбачуваність інформаційних приводів, ризик дезінформації.</p> <p><b>C – Складність.</b> Множинність каналів комунікації, різні аудиторії з різними очікуваннями.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Складність інтерпретації подій, ризик маніпуляцій з інформацією</p>
Зовнішні	Міжнародні партнери	<p><b>Інтереси:</b> Взаємовигідна співпраця, трансфер технологій, вихід на нові ринки, виконання міжнародних стандартів.</p> <p><b>Вплив: середній вплив.</b> Доступ до нових технологій, можливості експорту, репутація на міжнародній арені</p>	<p><b>V – Мінливість.</b> Геополітична напруженість впливає на міжнародні відносини, санкції змінюють правила гри.</p> <p><b>U – Невизначеність.</b> Невпевненість у можливості виконати міжнародні контракти через військовий стан.</p> <p><b>C – Складність.</b> Необхідність відповідати міжнародним стандартам якості, складність міжнародних транзакцій.</p> <p><b>A – Неоднозначність.</b> Різне розуміння умов співпраці через культурні відмінності, юридичні нюанси</p>

Джерело: побудовано автором на основі [25, 26]

## Додаток Г

## Основна фінансова звітність (Форма 1, 2) за 2021-2023 рр.

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Актив	Код рядка	За звітний період	За попередній період
I. Необоротні активи	1095	4 574 395	4 695 385
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1000	23 585	24 500
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 460	114 000
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	4 126 758	4 230 000
Довгострокові біологічні активи	1020	136 574	140 000
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	22 170	22 170
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	132 236	120 000
Інші необоротні активи	1090	21 567	25 000
II. Оборотні активи	1195	1 991 219	2 692 958
Запаси	1100	527 738	550 000
Поточні біологічні активи	1110	496 443	680 000
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	274 283	350 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	477 417	850 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	62 033	250 000
Витрати майбутніх періодів	1170	1 515	2 000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	4	4
Баланс (Усього Актив)	1300	6 565 618	7 388 347
Пасив	Код рядка	За звітний період	За попередній період
I. Власний капітал	1495	4 238 353	4 967 970
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	110 162	110 162
Резервний капітал	1415	27 541	27 541
Нерозподілений прибуток	1420	4 100 650	4 829 028
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	1 543 956	1 530 000
Довгострокові кредити банків	1510	172 000	175 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 081 374	1 050 000
Цільове фінансування	1525	290 582	305 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	783 309	1 090 377
Короткострокові кредити банків	1600	0	50 000
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	353 387	400 000
за товари, роботи, послуги	1615	147 137	155 000
за розрахунками з оплати праці	1630	24 941	30 000
за розрахунками з учасниками	1640	141 171	200 000
Баланс (Усього Пасив)	1900	6 565 618	7 588 347

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

## ІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За попередній період (2022)	За звітний період (2023 - Прогноз)
І. Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації	2000	3 009 645	3 105 572
Собівартість реалізованої продукції	2050	-2 666 533	-2 770 797
Валовий прибуток	2090	343 112	334 775
Інші операційні доходи	2120	586 467	608 000
Адміністративні витрати	2130	-77 165	-93 158
Витрати на збут	2150	-173 315	-175 000
Інші операційні витрати	2180	-22 939	-25 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	656 160	649 617
Інші фінансові доходи	2220	312 167	315 000
Фінансові витрати	2250	-149 146	-145 000
Інші витрати	2270	-90 983	-90 000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	728 198	729 617
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	728 198	729 617

## ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За попередній період	За звітний період
Матеріальні затрати	2500	1 431 150	1 480 000
Витрати на оплату праці	2505	396 382	410 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	83 834	86 000
Амортизація	2515	181 481	185 000
Інші операційні витрати	2520	856 695	870 000
Разом	2550	2 949 542	3 031 000

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	26 130	23 585
первісна вартість	1001	27 603	27 756
накопичена амортизація	1002	1 473	4 171
Незавершені капітальні інвестиції	1005	68 455	111 460
Основні засоби:	1010	3 993 707	4 126 758
первісна вартість	1011	4 341 655	4 639 092
знос	1012	347 948	512 334
Інвестиційна нерухомість:	1015	46	45
Довгострокові біологічні активи:	1020	122 957	136 574
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22 170	22 170
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	209 291	132 236
Інші необоротні активи	1090	57 710	21 567
Усього за розділом I	1095	4 500 466	4 574 395
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	514 087	527 738
Виробничі запаси	1101	401 836	388 869
Незавершене виробництво	1102	71 300	89 649
Готова продукція	1103	40 942	49 158
Товари	1104	9	62
Поточні біологічні активи	1110	489 608	496 443
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	210 090	274 283
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 002	14 514
з бюджетом	1135	30	31
із внутрішніх розрахунків	1145	35 075	132 940
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	202 703	477 417
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 748	62 033
Готівка	1166	84	35
Рахунки в банках	1167	10 664	61 998
Витрати майбутніх періодів	1170	1 164	1 515
Інші оборотні активи	1190	3 307	4 305
Усього за розділом II	1195	1 483 814	1 991 219
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	775	4
Баланс	1300	5 985 055	6 565 618

Пасив	Код рядка	На початок періоду	На кінець періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	110 162	110 162
Резервний капітал	1415	27 541	27 541
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 766 244	4 100 650
Усього за розділом I	1495	3 903 947	4 238 353
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Довгострокові кредити банків	1510	58 374	172 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 184 851	1 081 374
Цільове фінансування	1525	273 034	290 582
Усього за розділом II	1595	1 516 259	1 543 956
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	12 455	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	281 312	353 387
за товари, роботи, послуги	1615	155 894	147 137
за розрахунками з бюджетом	1620	33 139	40 455
за розрахунками зі страхування	1625	5 968	7 437
за розрахунками з оплати праці	1630	19 653	24 941
за одержаними авансами	1635	2 221	2 584
за розрахунками з учасниками	1640	0	141 171
із внутрішніх розрахунків	1645	13 760	22 664
Поточні забезпечення	1660	21 962	30 112
Доходи майбутніх періодів	1665	8 444	9 752
Інші поточні зобов'язання	1690	10 041	3 669
Усього за розділом III	1695	564 849	783 309
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 985 055	6 565 618

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік  
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

**IV. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 009 645	2 945 164
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2 666 533	-2 541 763
Валовий: прибуток	2090	343 112	403 401
Інші операційні доходи	2120	586 467	477 127
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	551 677	456 096
Адміністративні витрати	2130	-77 165	-63 396
Витрати на збут	2150	-173 315	-162 373
Інші операційні витрати	2180	-22 939	-59 517
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	656 160	595 242
Інші фінансові доходи	2220	312 167	494 888
Фінансові витрати	2250	-149 146	-194 360
Інші витрати	2270	-90 983	-84 258
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	728 198	811 512
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	728 198	811 512

**IV. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Матеріальні затрати	2500	1 431 150	1 509 121
Витрати на оплату праці	2505	396 382	309 567
Відрахування на соціальні заходи	2510	83 834	64 686
Амортизація	2515	181 481	129 247
Інші операційні витрати	2520	856 695	798 699
Разом	2550	2 949 542	2 811 320

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	521	26 130
первісна вартість	1001	1 520	27 603
накопичена амортизація	1002	999	1 473
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 396	68 455
Основні засоби:	1010	3 306 403	3 993 707
первісна вартість	1011	4 072 478	4 341 655
знос	1012	766 075	347 948
Інвестиційна нерухомість	1015	48	46
Довгострокові біологічні активи:	1020	63 852	122 957
первісна вартість	1021	94 740	0
накопичена амортизація	1022	30 888	0
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	174 358	22 170
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 148	209 291
Інші необоротні активи	1090	0	57 710
Усього за розділом I	1095	3 593 726	4 500 466
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	544 661	514 087
Виробничі запаси	1101	290 155	401 836
Незавершене виробництво	1102	210 198	71 300
Готова продукція	1103	44 299	40 942
Товари	1104	9	9
Поточні біологічні активи	1110	421 885	489 608
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	193 889	210 090
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	18 153	17 002
з бюджетом	1135	22	30
із внутрішніх розрахунків	1145	341 699	35 075
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 015	202 703
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 817	10 748
Готівка	1166	214	84
Рахунки в банках	1167	24 669	10 664
Витрати майбутніх періодів	1170	5 782	1 164
Інші оборотні активи	1190	395	3 307
Усього за розділом II	1195	1 563 318	1 483 814

Пасив	Код рядка	На початок періоду	На кінець періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	110 162	110 162
Капітал у дооцінках	1405	1 741 608	0
Резервний капітал	1415	24 751	27 541
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 301 696	3 766 244
Усього за розділом I	1495	3 178 217	3 903 947
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Довгострокові кредити банків	1510	0	58 374
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1 184 851
Цільове фінансування	1525	0	273 034
Усього за розділом II	1595	0	1 516 259
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	12 455
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 321 153	281 312
за товари, роботи, послуги	1615	127 003	155 894
за розрахунками з бюджетом	1620	18 991	33 139
за розрахунками зі страхування	1625	3 974	5 968
за розрахунками з оплати праці	1630	13 480	19 653
за одержаними авансами	1635	1 030	2 221
із внутрішніх розрахунків	1645	2 893	13 760
Поточні забезпечення	1660	0	21 962
Доходи майбутніх періодів	1665	286 610	8 444
Інші поточні зобов'язання	1690	204 142	10 041
Усього за розділом III	1695	1 979 276	564 849
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 157 493	5 985 055

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 945 164	2 664 049
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2 541 763	-2 258 538
Валовий: прибуток	2090	403 401	405 511
Інші операційні доходи	2120	477 127	855 889
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	456 096	755 831
Адміністративні витрати	2130	-63 396	-55 481
Витрати на збут	2150	-162 373	-143 573
Інші операційні витрати	2180	-59 517	-46 443
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	1 865
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	595 242	1 015 903
Дохід від участі в капіталі	2200	0	38 024
Інші фінансові доходи	2220	494 888	0
Інші доходи	2240	0	120 489
Фінансові витрати	2250	-194 360	-95 929
Інші витрати	2270	-84 258	-189 395
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	811 512	889 092
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	811 512	889 092

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Матеріальні затрати	2500	1 509 121	1 262 337
Витрати на оплату праці	2505	309 567	218 704
Відрахування на соціальні заходи	2510	64 686	44 500
Амортизація	2515	129 247	120 151
Інші операційні витрати	2520	798 699	354 688
Разом	2550	2 811 320	2 000 380

## Додаток Д

## Аналіз ключових конкурентів на фармацевтичному ринку

Характерні ознаки	ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я»	ПАТ «ФАРМАК»	ПРАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ»	ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»	ПАТ «ЛІКТРАВИ»	ПАТ «ХІМФАРМЗАВОД «ЧЕРВОНА ЗІРКА»
Місце розташування	м. Харків	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Житомир	м. Харків
Час створення	1907 р.	1925 р.	1930 р.	1877 р. (як частина великого об'єднання)	1958 р.	1923 р.
Широта та глибина асортименту	Широкий	Дуже широкий (Лідер)	Дуже широкий	Широкий	Середній (спеціалізація на фітопрепаратах)	Менший, ніж у лідерів
Циновий діапазон	Середній	Середній/Високий	Середній	Середній	Середній/Низький	Середній
Основні конкуренти і наміри	Бути в групі лідерів галузі	Бути лідером галузі та виходити на зовнішні ринки	Стати лідером галузі та закріпити позиції	Бути в групі лідерів	Зберегти свою позицію на нішевому ринку	Зберегти свою позицію та бути в групі лідерів
Якість продукції	Висока (стандарти GMP)	Висока (стандарти GMP)	Висока (стандарти GMP)	Висока (стандарти GMP)	Висока (натуральна сировина)	Висока
Оцінка лояльності клієнтів	Середня, стабільна	Висока, стабільна (Лідер довіри)	Середня, стабільна	Середня, стабільна	Середня, стабільна (у своїй ніші)	Середня, стабільна
Динаміка ринкової частки (3-5 років)	Зростає	Зростає (Лідер ринку)	Зростає	Стабільна/Зростає	Стабільна	Зростає
Характер конкурентних дій	Комбінація наступальних і захисних дій	Переважно наступальний (активна експансія)	Комбінація наступальних і захисних дій	Переважно захисний/Комбінація	Консервативне слідування	Переважно захисний
Ключова (стратегічна) компетенція	Відомий бренд, широкий асортимент, висока якість	Інновації та R&D, Лідерство за обсягами виробництва, Експортний потенціал	Висока швидкість виведення нових генериків, сучасне виробництво, якість	Досвід, широке портфоліо ліків, орієнтація на внутрішній ринок	Вузька спеціалізація на фітопрепаратах, власна сировинна база	Відомий бренд у сегменті недорогих, але якісних ліків
Слабості	Менш гнучка цінова політика, залежність від постачальників сировини	Висока залежність від фінансування R&D, високі ціни на деякі продукти	Висока конкуренція у сегменті генериків, необхідність постійного оновлення асортименту	Потреба в модернізації асортименту, недостатня експортна активність.	Обмеженість ринку через вузьку спеціалізацію, залежність від врожаю сировини	Менший асортимент, слабші маркетингові комунікації, ніж у лідерів

Джерело: побудовано автором на основі [40]

## Додаток Ж

## Анкета для оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних компаній

Ця анкета призначена для експертів (технологи, фармацевти, маркетологи) та споживачів (лікарі, кінцеві покупці) і використовує 10-бальну шкалу, де 1 бал – найгірша оцінка, а 10 балів — найкраща оцінка (відмінно).

1. Назва компанії, що оцінюється:

- ПАТ «ФАРМАК»  
 ПРАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ»  
 ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я»  
 ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»

2. Ваша роль:

- Експерт (Технолог / Фармацевт)  
 Маркетолог / Економіст  
 Лікар  
 Кінцевий споживач (Пацієнт)

Оцінка конкурентних показників (1-10 балів)

Прохання оцінити компанію за кожним показником, виходячи з Вашого досвіду та знань.

А. Якість (Ефективність та Надійність)

Питання	Бал
<b>1. Якість продукції:</b> Наскільки високим Ви вважаєте стандарт якості виробництва та ефективність препаратів компанії?	
<b>2. Надійність:</b> Наскільки стабільна ефективність препаратів від партії до партії?	

Б. Ціна (Співвідношення «Ціна-Якість»)

Питання	Бал
<b>3. Доступність:</b> Наскільки цінова політика компанії є конкурентною та доступною для цільового споживача порівняно з аналогами?	
<b>4. Справедливість ціни:</b> Наскільки ціна відповідає терапевтичній цінності та якості продукту?	

В. Реклама та Маркетинг (Просування)

Питання	Бал
<b>5. Пізнаваність:</b> Наскільки відомим є бренд компанії та її ключові продукти?	
<b>6. Переконаливість реклами:</b> Наскільки рекламні кампанії є інформативними та стимулюють до вибору продукту?	

## Г. Технологія (Інноваційність та Сучасність)

Питання	Бал
<b>7. Сучасність виробництва:</b> Наскільки обладнання та технології компанії відповідають сучасним світовим стандартам?	
<b>8. Інноваційність асортименту:</b> Наскільки компанія пропонує нові, унікальні або вдосконалені лікарські форми?	

## Д. Дизайн та Упаковка (Сприйняття)

Питання	Бал
<b>9. Зручність упаковки:</b> Наскільки упаковка продукції є зручною, інформативною та безпечною?	
<b>10. Візуальне сприйняття:</b> Наскільки дизайн упаковки та фірмовий стиль викликають довіру та виглядають сучасно?	

Додаткові коментарі

Будь ласка, вкажіть основну сильну сторону та слабку сторону компанії, яку Ви оцінюєте.

Сильна сторона (перевага):

---

Слабка сторона (недолік):

---

Дякуємо за співпрацю!

## Додаток К

## Результати оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних компаній

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Споживач №1	Споживач №2	Разом
Лідери ринку (ПАТ «ФАРМАК»)						
Якість	9	10	9	10	9	<b>9,4</b>
Ціна	7	7	6	8	7	<b>7,0</b>
Реклама	9	8	9	9	8	<b>8,6</b>
Технологія	10	9	9	8	9	<b>9,0</b>
Дизайн	8	9	8	9	7	<b>8,2</b>
Лідери ринку (ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ»)						
Якість	9	9	9	8	9	<b>8,8</b>
Ціна	7	8	7	7	8	<b>7,4</b>
Реклама	8	8	7	8	9	<b>8,0</b>
Технологія	8	8	7	8	7	<b>7,6</b>
Дизайн	8	7	8	8	7	<b>7,6</b>
Група сильних гравців (ТОВ «ФК «ЗДОРОВ'Я»)						
Якість	9	9	8	9	9	<b>8,8</b>
Ціна	6	6	6	7	5	<b>6,0</b>
Реклама	6	6	6	5	7	<b>6,0</b>
Технологія	7	7	5	5	5	<b>5,8</b>
Дизайн	7	6	7	6	8	<b>6,8</b>
Група сильних гравців (ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»)						
Якість	7	7	7	7	7	<b>7,0</b>
Ціна	6	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Реклама	6	6	6	7	7	<b>6,4</b>
Технологія	7	6	5	5	6	<b>5,8</b>
Дизайн	7	6	8	7	6	<b>6,8</b>