

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) ННІ Економіки та управління
Кафедра Економіки і права

| | |
|--|--|
| «До захисту в ЕК» | «До захисту допущено» |
| Директор інституту(декан факультету) <u>Олег ШЕРЕМЕТ</u> (підпис) (ім'я та прізвище) | В.о. завідувача кафедри <u>Юлія ЛЕВЧЕНКО</u> (підпис) (ім'я та прізвище) |
| «__» _____ 2024 р. | «__» _____ 2024 р. |

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»
на тему: **«Економічне обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства»**

| | |
|--|-------------------|
| Виконав: здобувач 2 курсу, групи 1М <u>Кіреєв Максим Ігорович</u> (прізвище, ім'я та по батькові повністю) | _____ (підпис) |
| Керівник <u>Слободян Наталія Ярославівна</u> (прізвище, ім'я та по батькові повністю) | _____ (підпис) |
| Рецензент _____ (ім'я та прізвище) | _____ (підпис) |

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра Економіки і права

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри економіки і права

Юлія ЛЕВЧЕНКО

« 02 » вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Кіреєва Максима Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Економічне обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства.

керівник роботи: доц., к. екон. наук Слободян Н.Я.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом закладу вищої освіти від «30» серпня 2024 року № 671-КС

2. Строк подання здобувачем роботи: 02.12.2024 р

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2022-2023 роки АТ «Фармак», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні основи обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства; 1.1. Характеристика корпоративної стратегії розвитку підприємства; 1.2. Класифікація видів корпоративної стратегії розвитку підприємства; 1.3. Суть та характеристика методів обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження виробничо-господарської діяльності АТ «Фармак»; 2.1. Загальна характеристика АТ «Фармак»; 2.2. Дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства; 2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану АТ «Фармак». Розділ 3. Аналіз корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»; 3.1. Дослідження стратегічного потенціалу АТ «Фармак»; 3.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища суб'єкта господарювання; 3.3. Аналіз та оцінка ефективності корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак». Розділ 4. Шляхи удосконалення формування корпоративної стратегії розвитку підприємства; 4.1. Аналіз стратегічних напрямів розвитку підприємства; 4.2. Формування та обґрунтування оптимального типу корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»; 4.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів оптимізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

5. Перелік графічного матеріалу : презентація кваліфікаційної роботи.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання

«02» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником | 15.09.2024 р | виконано |
| 2 | Написання розділу 1 | 10.10.2024 р. | виконано |
| 3 | Робота над розділом 2 | 25.10.2024 р | виконано |
| 4 | Підготовка розділу 3 | 10.11.2024 р. | виконано |
| 5 | Розроблення розділу 4 | 25.11.2024 р. | виконано |
| 6 | Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 02.12.2024 р. | виконано |
| 7 | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 03.12.2024 р | виконано |
| 8 | Проходження перевірки на плагіат | 04.12.2024 р | виконано |
| 9 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри | 06.12.2024 р. | виконано |
| 10 | Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту | 13.12.2024 р. | виконано |

Здобувач

(підпис)

Кіреєв М.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Слободян Н.Я.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» Кіреєва Максима Ігоровича на тему: «Економічне обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства»

Основна частина роботи викладена на 132 сторінках, загальна кількість сторінок складає 143. Графічний матеріал складається із 35 таблиць та 23 рисунка.

В першому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства. Аналізуються сутність та види стратегій розвитку підприємства, а також характеризуються методи обґрунтування корпоративних стратегій розвитку підприємства.

У другому розділі роботи проведено дослідження підприємства фармацевтичної промисловості АТ «Фармак». У розділі досліджено показники господарської діяльності АТ «Фармак», а також проведено дослідження фінансових результатів та здійснена оцінка фінансового стану АТ «Фармак».

У третьому розділі магістерської роботи проведений аналіз корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак», а також визначено пріоритетні напрями розвитку зовнішнього середовища підприємства.

В четвертому розділі здійснено обґрунтування шляхів оптимізації розробки корпоративної стратегії розвитку підприємства. Досліджується оптимальний тип корпоративної стратегії АТ «Фармак». У даній частині роботи також здійснено обґрунтування ефективності запропонованих заходів вдосконалення корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

Ключові слова: стратегія, корпоративний розвиток, підприємство, ефективність, господарська діяльність, конкуренція, прибуток, витрати.

ANNOTATION

Qualifying work for obtaining the master's degree of the recipient Kireev Maksym on the topic: «Economic justification of the corporate development strategy of the enterprise».

The main part of the work is laid out on 132 pages, the total number of pages is 143. The graphic material consists of 35 tables and 23 figures.

The first section examines the theoretical and methodological principles of forming and substantiating the corporate development strategy of the enterprise. The essence and types of enterprise development strategies are analyzed, and methods of substantiating corporate development strategies of the enterprise are characterized.

In the second section of the work, a study of the pharmaceutical industry enterprise JSC «Farmak» is conducted. The section examines the indicators of the economic activity of JSC «Farmak», as well as conducts a study of financial results and assesses the financial condition of JSC «Farmak».

In the third section of the master's thesis, an analysis of the corporate development strategy of JSC «Farmak» is conducted, and priority areas for the development of the enterprise's external environment are identified.

In the fourth section, a justification is provided for ways to optimize the development of the corporate development strategy of the enterprise. The optimal type of corporate strategy of JSC «Farmak» is investigated. In this part of the work, the effectiveness of the proposed measures to improve the corporate development strategy of JSC «Farmak» is also substantiated.

Key words: strategy, corporate development, enterprise, efficiency, economic activity, competition, profit, costs.

ЗМІСТ

| | |
|---|------|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 11 |
| 1.1. Характеристика корпоративної стратегії розвитку підприємства | 11 |
| 1.2. Зміст корпоративних стратегій за класифікаційними ознаками | 1822 |
| 1.3. Суть та характеристика методів обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства | 32 |
| Висновки до розділу 1 | 391 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «Фармак» | 422 |
| 2.1. Загальна характеристика АТ «Фармак» | 422 |
| 2.2. Дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства..... | 499 |
| 2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану АТ «Фармак» | 559 |
| Висновки до розділу 2 | 7373 |
| РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «Фармак» | 74 |
| 3.1. Аналіз стратегічного потенціалу АТ «Фармак» | 74 |
| 3.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища суб'єкта господарювання..... | 82 |
| 3.3. Аналіз та оцінка ефективності корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»..... | 88 |
| Висновки до розділу 3 | 100 |
| РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 102 |
| 4.1. Дослідження стратегічних напрямів розвитку підприємства..... | 102 |
| 4.2. Визначення та обґрунтування оптимального типу корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» | 111 |
| 4.3. Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів удосконалення корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» | 120 |
| Висновки до розділу 4 | 132 |
| ВИСНОВКИ | 133 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 136 |
| ДОДАТКИ | 142 |

ВСТУП

У сучасних умовах швидких змін та високої конкуренції на глобальних ринках, стабільний та економічно обґрунтований розвиток підприємства постає ключовим завданням. Корпоративна стратегія, як основний плановий і координаційний інструмент, визначає пріоритети, поставляє цілі та забезпечує їх досягнення, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності та підвищенню економічних результатів.

Актуальність теми дослідження обумовлена рядом вагомих чинників. Перш за все, сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, зростанням невизначеності та посиленням конкурентного тиску. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю адаптації до змінних умов ринку, розробки нових продуктів, технологій та інноваційних рішень. Корпоративна стратегія виступає основним інструментом, який дозволяє підприємствам визначити вектор розвитку, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити конкурентні переваги.

По-друге, глобалізація економіки та інтеграція національних ринків створюють нові можливості для бізнесу, але одночасно ставлять перед ним нові виклики. Відкритість ринків супроводжується посиленням конкуренції не лише на локальному, а й на міжнародному рівні. У цих умовах важливість науково обґрунтованого підходу до формування корпоративної стратегії зростає, оскільки саме стратегія дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої сильні сторони та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Третім важливим аспектом є зростаюче значення сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. У сучасному світі підприємства повинні не лише досягати економічних результатів, але й враховувати екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності. Це вимагає інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію, що забезпечує довгострокову стабільність і підвищує довіру з боку суспільства та зацікавлених сторін.

Нарешті, актуальність дослідження зумовлена потребою у підвищенні ефективності управління підприємством в умовах цифровізації економіки. Нові цифрові технології відкривають широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів, розвитку нових бізнес-моделей та покращення взаємодії з клієнтами. У цьому контексті корпоративна стратегія має враховувати цифрові тренди та забезпечувати інтеграцію інновацій у діяльність підприємства.

Таким чином, дослідження принципів та підходів до формування корпоративної стратегії розвитку підприємства є надзвичайно актуальним завданням, яке має як теоретичне, так і практичне значення. Результати такого дослідження можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню їх стійкого розвитку та адаптації до викликів сучасного ринкового середовища.

Проблематика розробки корпоративних стратегій розвитку є предметом уваги багатьох дослідників, серед яких видатні зарубіжні вчені, такі як Майкл Портер, Артур А. Томпсон, Алонзо Дж. Стрикленд, та провідні українські науковці: Л.П. Артеменко, Л.Є. Довгань, С.М. Ілляшенко, О.Б. Греськів, Ю.В. Каракай, В.Д. Базилевич, Л.В. Балабанова, В. Гордань, О.Г. Біла та інші. Їхні праці стали основою для подальшого розвитку теоретичних і практичних підходів до формування стратегій підприємств, адаптованих до умов сучасного ринкового середовища.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних положень та практичних аспектів щодо формування та обґрунтування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, а також визначення основних шляхів оптимізації корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Відповідно до поставленої мети основними завдання кваліфікаційної роботи є наступні:

- охарактеризувати суть та особливості корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання;
- аналіз змісту корпоративної стратегії розвитку підприємства;

- дослідження методів обґрунтування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання;
- аналіз досліджуваного підприємства АТ «Фармак» та видів його виробничо-господарської діяльності;
- проведення аналізу ключових фінансово-економічних результатів діяльності АТ «Фармак», а також здійснення оцінки фінансового стану даного суб'єкта господарювання;
- оцінка стратегічного потенціалу АТ «Фармак»;
- визначення впливу факторів зовнішнього середовища на реалізацію корпоративної стратегії розвитку досліджуваного підприємства;
- проаналізувати якість та результативність реалізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»;
- дослідження стратегічних напрямів зміни корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» в сучасних умовах;
- формування та визначення оптимального типу корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- визначення та оцінка впливу вказаних напрямів оптимізації на ефективність функціонування корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є корпоративна стратегія розвитку АТ «Фармак».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо формування та обґрунтування корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

Методи дослідження використані в роботі. Відповідно до вказаної мети та досягнення поставлених завдань було застосовано такі методи дослідження: системно-аналітичний підхід, який дозволив упорядкувати підходи до визначення стратегій розвитку підприємства та їх типології. Метод аналізу й синтезу використовувався для глибшого розгляду об'єкта

дослідження, тоді як абстрактно-логічний підхід забезпечив розробку аргументованих висновків. Графічні методи сприяли візуалізації фінансового стану підприємства та динаміки його розвитку. За допомогою системно-ситуаційного підходу було досліджено стратегічні напрями розвитку підприємства. Окрім цього, статистико-економічний метод дав змогу проаналізувати загальні характеристики підприємства, його діяльність і фінансові показники.

В цілому, за результатами виконання кваліфікаційної роботи були отримані такі **нові наукові результати**:

- обґрунтовано напрями стратегії корпоративного розвитку суб'єкта господарювання;
- визначено та сформовано найкращий і найбільш ефективний тип корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

Практична значущість отриманих результатів. Результати, отримані в ході аналізу, сприятимуть підвищенню ефективності роботи суб'єкта господарювання завдяки оптимізації процесу формування та визначення його корпоративної стратегії розвитку. У підсумку ці напрацювання здатні стати дієвим методом для оптимізації стратегічних орієнтирів функціонування суб'єкта господарювання.

Інформаційну базу роботи. Основа дослідження ґрунтується на аналізі фінансових звітів акціонерного товариства «Фармак», а також на використанні навчальної літератури, методичних посібників, аналітичних оглядів та наукових статей, що стосуються формування і теоретичного обґрунтування стратегій розвитку підприємств.

Структура роботи складається з кількох основних частин: вступу, чотирьох розділів основного змісту, заключних висновків, додатків і списку літературних джерел. Основний текст охоплює 141 сторінку, підготовлені у форматі комп'ютерного набору, і містить 24 ілюстрацій та 36 таблиць. У додатках подані фінансові й статистичні матеріали досліджуваного підприємства, а список використаної літератури включає 62 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика корпоративної стратегії розвитку підприємства

Створення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання та її детальне обґрунтування в умовах формування сучасної ринкової системи є ключем до стабільної та результативної роботи бізнесу на тривалий період. Це також виступає одним із основних елементів, що впливають на економічний прогрес держави [19].

Зростання конкурентної боротьби на всіх доступних ринках вимагає від сучасних суб'єктів господарювання багатьох галузей діяльності дотримуватись суворих правил, щоб не лише зберігати свої ринкові позиції, а й активно розвиватися та зростати з метою забезпечення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Для цього бізнесам необхідно здійснювати детальне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, а також планувати майбутню роботу, формуючи чітку стратегію розвитку та дій на ринку [3].

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та стрімких змін зовнішнього середовища формування корпоративної стратегії розвитку підприємства набуває ключового значення.

Варто зазначити, що формування корпоративної стратегії розвитку являє собою комплексний процес, який передбачає визначення довгострокових цілей, розробку інструментів їх досягнення, а також забезпечення адаптації підприємства до мінливих умов ринкового середовища. У сучасних реаліях цей процес стає надзвичайно актуальним через динамічність змін, які відбуваються в економіці. Серед них — трансформація споживчих запитів, поява нових технологій, загострення конкуренції та вплив глобалізаційних тенденцій. Корпоративна стратегія в

таких умовах виступає інструментом, що дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність, забезпечувати інноваційний розвиток і досягати стійкості на ринку.

Важливість корпоративної стратегії також полягає у її здатності забезпечувати підприємству довгострокові конкурентні переваги. Ефективно розроблена стратегія враховує не лише внутрішні ресурси та можливості суб'єкта господарювання, але й специфіку зовнішнього середовища, у тому числі ринкові тенденції, правові аспекти та економічні фактори. Це дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, реалізовувати інноваційний потенціал і підтримувати гнучкість у реагуванні на виклики часу [3].

Окремої уваги заслуговує роль корпоративної стратегії у підвищенні адаптивності підприємств. У сучасному бізнес-середовищі виживають і досягають успіху лише ті суб'єкти господарювання, які здатні швидко та ефективно реагувати на зміни. Стратегічний підхід забезпечує можливість прогнозування майбутніх змін, підготовки до них і розробки відповідних заходів. Крім того, корпоративна стратегія сприяє узгодженню дій різних підрозділів і рівнів управління в межах підприємства, забезпечуючи досягнення загальних цілей та місії організації.

Не менш важливим є вплив корпоративної стратегії на соціально-економічний розвиток держави. Ефективно функціонуючі підприємства, які мають чітко сформульовану стратегію, сприяють зростанню зайнятості, збільшенню податкових надходжень, стимулюванню інновацій та розвитку національної економіки. Таким чином, формування корпоративної стратегії розвитку є не лише інструментом управління підприємством, але й важливим чинником макроекономічної стабільності та прогресу [19].

Саме поняття «стратегія» має коріння у давньогрецьких словах «stratos» (що означає «військо») і «agos» («веду»). Їх поєднання утворює слово «stratēgos», яке перекладається як «полководець» або «воєначальник», що керує армією. Спочатку поняття «стратегія» трактувалося як наука або

мистецтво управління військовими діями. Це підтверджується, зокрема, давньокитайським трактатом «Сунь-Цзи» про військове мистецтво, датованим V століттям до нашої ери [4].

Отже, розглянемо також сучасні підходи до визначення терміна «стратегія». Наприклад, Дж. Чайлд стверджує, що стратегія є набором ключових рішень, які визначають цілі підприємства та способи їх досягнення [50].

Важливо, що інші дослідники пропонують дещо інші трактування. Зокрема, М.М. Лепа вважає, що стратегія розвитку — це управлінський план, спрямований на посилення ринкових позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів і досягнення заданих цілей [36]. У свою чергу, О.Л. Трухан розглядає корпоративну стратегію розвитку як концепцію довгострокового розвитку бізнесу, орієнтовану на цілі та цінності. На його думку, це когнітивна модель адаптації підприємства до нестабільного ринкового середовища, яка реалізується через управління змінами, забезпечуючи баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми умовами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Ключові компоненти корпоративної стратегії розвитку
суб'єкта господарювання**

| Компонент стратегії | Роль у визначенні корпоративної стратегії розвитку |
|------------------------------------|--|
| Масштаби діяльності і місія | Вид діяльності підприємства. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність підприємства. Технології, що будуть використані. Сенс існування підприємства |
| Цілі | Ключові аспекти діяльності підприємства. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення показників |
| Стратегія розвитку | Методи досягнення підприємством бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямків діяльності. Необхідність розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку |
| Розподіл ресурсів | Принципи розподілу фінансових ресурсів підприємства, покликані забезпечити максимальну віддачу |
| Складові синергізму | Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації) |

Джерело: Складено автором на основі даних [31; 43].

Крім цього, для всебічного вивчення теоретичних основ, сутності та структури стратегій розвитку підприємств важливо також дослідити основні принципи їх формування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Серед ключових принципів створення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання можна виділити наступні [21]:

1) Спрямованість на довгострокові глобальні цілі підприємства як економічної системи та врахування інтересів його власників в контексті корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

2) Різноманіття можливих векторів розвитку, що обумовлено мінливістю зовнішнього середовища [7].

3) Безперервність процесу стратегічного планування з постійним коригуванням корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

4) Комплексний підхід до формування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, що забезпечує узгодженість рішень у різних напрямках діяльності, включаючи окремі функції організації [43].

Варто зазначити, що створення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання розвитку є критичним чинником у забезпеченні ефективної роботи підприємства в ринкових умовах. Цей процес вимагає аналізу всіх сфер діяльності компанії — від виробничої, фінансової, інвестиційної до соціальної. Тому важливим є аналіз підходів до визначення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання (рис. 1.1).

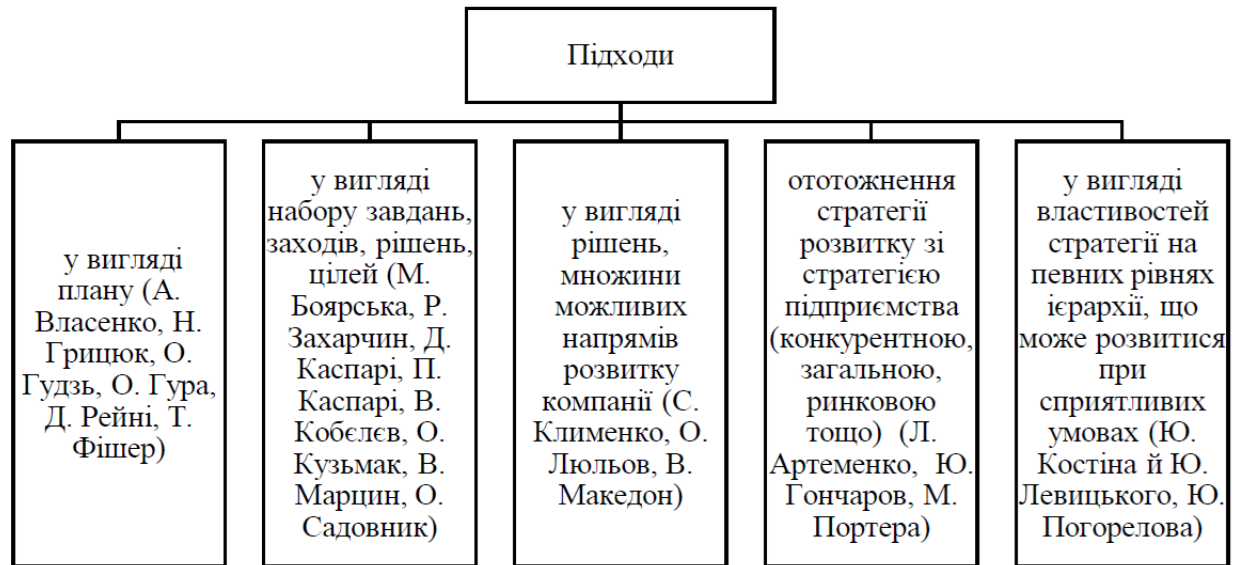


Рис. 1.1. Підходи до визначення корпоративної стратегії [27]

На основі представлених даних (рис. 1.1) можна стверджувати, що дослідження корпоративної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації має базуватися на пріоритеті ефективного управління цим процесом. Сучасна глобалізація, яка охоплює всі сфери економічної діяльності, створює нові виклики та можливості для підприємств. Зокрема, це стосується адаптації до міжнародних стандартів стратегічного управління. Проте сліпе копіювання іноземного досвіду часто не забезпечує бажаних результатів для вітчизняних суб'єктів господарювання. Це пояснюється специфічними особливостями національної економіки, культурними, соціальними та інституційними відмінностями. Таким чином, постає завдання розробки індивідуальних моделей корпоративної стратегії, які б ефективно враховували унікальні умови діяльності підприємств в Україні та сприяли розв'язанню ключових завдань їхнього стратегічного розвитку [18].

Дослідження поняття «корпоративна стратегія розвитку підприємства» нерозривно пов'язане з такими концептами, як «розвиток» і «стратегія розвитку». Ці категорії включають широке коло аспектів, зокрема організаційні трансформації, інноваційні процеси та стратегічні ініціативи. Таким чином, обґрунтування сутності корпоративної стратегії розвитку стає необхідною передумовою її успішного впровадження в практичну діяльність

підприємств. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісне розуміння процесів управління та формування стратегії в умовах постійних змін середовища [52].

Сучасні реалії діяльності підприємств, що характеризуються динамічними ринковими умовами, економічною нестабільністю та впливом глобальних трендів, підкреслюють важливість адаптаційних механізмів. Українські науковці [8] відзначають, що розвиток підприємств як відкритих систем залежить від здатності реагувати на флуктуації зовнішнього середовища та внутрішні протиріччя. Важливу роль у цьому процесі відіграють механізми зворотного зв'язку, які забезпечують стабільність системи та її адаптацію до мінливих умов. Саме ці механізми стають ключовим інструментом реалізації корпоративної стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток [5].

Поняття «стратегія підприємства» та «стратегія розвитку підприємства» є глибоко взаємопов'язаними та мають суттєве значення в умовах сучасної економіки [34]. Їхній синтез найкраще реалізується в концепті «корпоративна стратегія розвитку підприємства», що інтегрує стратегічні ініціативи з орієнтацією на розвиток конкурентних переваг. Цей концепт дозволяє врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і виклики зовнішнього середовища. Деталізоване дослідження цього поняття сприятиме формуванню цілісного уявлення про стратегічне управління та його ефективну імплементацію.

Таким чином, обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства вимагає врахування багатовимірних аспектів, таких як національні особливості, інноваційний потенціал, вплив глобалізації та необхідність адаптивності. Це створює передумови для формування ефективної моделі стратегічного управління, яка відповідає сучасним викликам і забезпечує стійкий розвиток підприємств.

У наукових дослідженнях, які аналізують корпоративні стратегії розвитку підприємств, підкреслюється важливість глибокого розгляду цих

концепцій у контексті специфічних ринкових умов. Серед основних аспектів, на які акцентують увагу, можна виділити такі [23]:

1. Кардинальна зміна напрямку розвитку: перехід підприємства на нову траєкторію вимагає перегляду стратегічних цілей, комплексної діагностики ситуації та пошуку нових можливостей для адаптації до змін у середовищі.

2. Відхилення від визначених орієнтирів у межах поточного напрямку: коригування цілей і завдань підприємства на основі аналізу ресурсів та умов діяльності [9].

3. Різде перетворення кризи на можливість відновлення: всебічна оцінка потенціалу компанії, розробка інструментів кризового управління та вихід із кризової точки [2-3].

Таким чином, досліджуючи категорію корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання варто відмітити вплив моделі 5 сил М. Портера на процес формування стратегії розвитку підприємства (рис. 1.2).

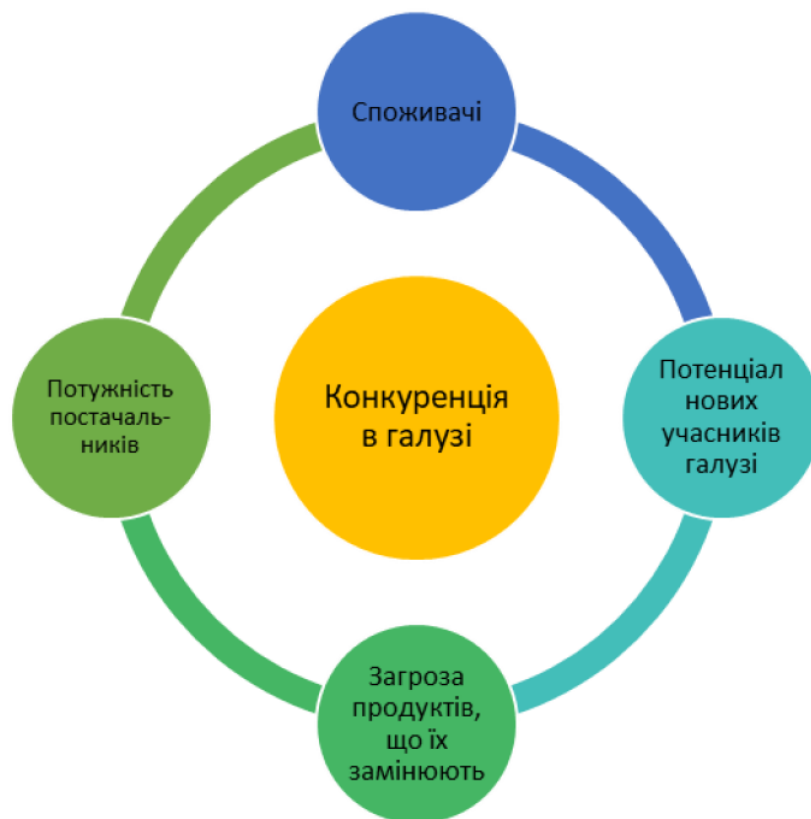


Рис. 1.2. Вплив моделі 5 сил М. Портера на формування корпоративної стратегії розвитку підприємства [10].

Отже, на основі проведеного аналізу сформована корпоративна стратегія розвитку суб'єкта господарювання надає такі ключові можливості, як визначення пріоритетних напрямів для досягнення довгострокових цілей, таких як зростання, стабільність і конкурентоспроможність; формування механізму взаємодії компанії із зовнішнім середовищем; використання обмеженої та неповної інформації для створення стратегічних рішень; постійне оновлення стратегії завдяки зворотному зв'язку; формування комплексної системи стратегій (так званого «стратегічного набору»), що враховує багатофункціональний характер діяльності [53].

Також, як можливості щодо формування корпоративної стратегії розвитку виділяють такі, як створення основи для стратегічних планів, програм і проектів, що визначають напрями розвитку підприємства; інтеграція функцій підприємства для досягнення синергетичного ефекту; міна організаційної структури для відповідності стратегічним цілям; забезпечення стабільності внутрішніх відносин у компанії, а також впровадження інструментів мотивації, контролю та аналізу для підвищення ефективності корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [13].

Таким чином, як результат проведеного аналізу сутності корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання для поглибленого дослідження необхідно також розглянути категорію «розвиток», але вже в контексті стратегій розвитку підприємств. Залежно від галузі застосування, поставлених завдань та цілей існують різні підходи до визначення категорії «розвиток» [15-16]. Вони можуть бути наступними.

Філософський підхід — характеризує незворотні, закономірні зміни в матеріальних та ідеальних об'єктах, внаслідок яких відбувається перехід об'єкта в новий якісний стан, що передбачає зміну його складу або наявної структури [6].

Соціально-економічний підхід — пов'язаний із синхронізацією дій керуючої та керованої системи, а також етапами життєвого циклу [6-8].

Стратегічний підхід — залежить від досягнення встановлених цілей та мети. Факторний підхід — зумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Адаптивний підхід — визначається накопиченням стратегічних можливостей для застосування адаптаційних механізмів [14].

Важливо зазначити, що проблема підвищення ефективності корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання та виробництва полягає в забезпеченні максимально можливого результату при мінімальних витратах трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що визначення поняття «корпоративна стратегія розвитку підприємства» доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних цілей та методів їх досягнення, що орієнтовані на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі [28]. Результатом цього є стратегічна карта розвитку, яка містить можливості для майбутнього зростання, реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Тому важливо детально проаналізувати основні компоненти стратегії розвитку підприємства (рис. 1.3) [39].

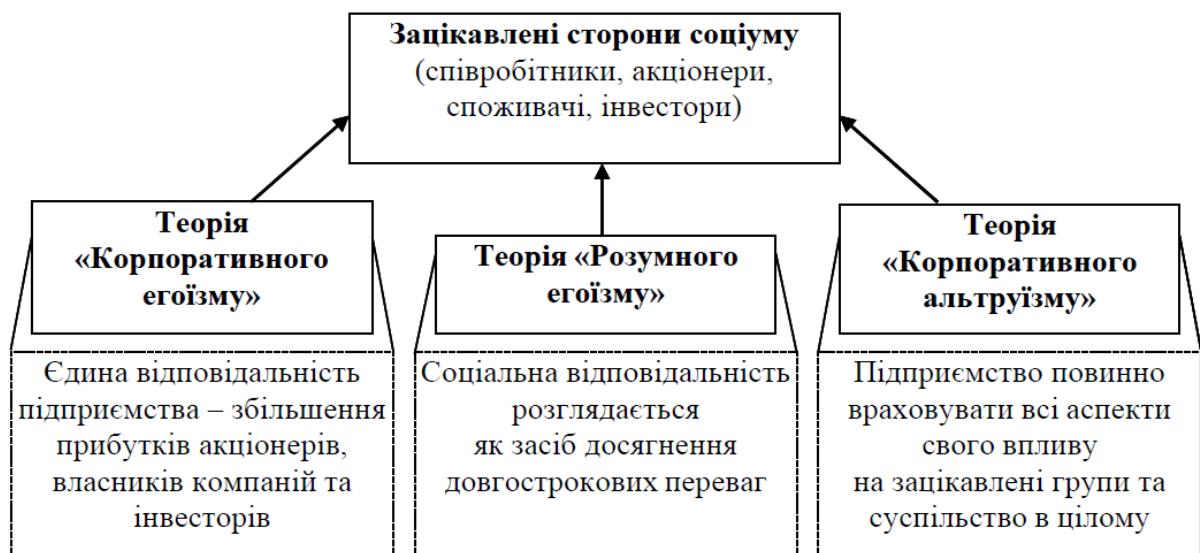


Рис. 1.3. Класифікація теорій соціально відповідальної діяльності корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [28; 39].

Отже, корпоративна стратегія розвитку суб'єкта господарювання є процесом формування основного напрямку розвитку на довгострокову перспективу у сучасних умовах, що базується на визначенні нових, високих цілей, узгодженні внутрішніх можливостей компанії з зовнішніми умовами та розробці набору заходів, які забезпечують їх реалізацію у сучасних умовах [20; 26]. Важливо зазначити, що корпоративна стратегія розвитку суб'єкта господарювання є довгостроковим і чітко визначеним напрямом розвитку організації в сучасних умовах, що орієнтована на зміцнення конкурентних позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей. Її основне завдання полягає в тому, щоб окреслити перспективи розвитку підприємства та надати основу для ухвалення обґрунтованих рішень у контексті сучасних економічних реалій [10].

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити наступні висновки.

Корпоративна стратегія, що походить від латинського слова *corporatio* (зв'язок), є загальною стратегією, покликаною забезпечити ефективне збалансування напрямів діяльності підприємства, створення вигідних зон господарювання та спрямованою на досягнення спільної мети.

Основними завданнями корпоративної стратегії є:

- формування головного напрямку діяльності підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ): вибір основних сфер діяльності, які сприятимуть забезпеченню стійкого розвитку компанії та її конкурентоспроможності;

- визначення ролі кожної СОБ у реалізації стратегії: встановлення конкретних завдань і функцій підрозділів (внутрішніх організаційних одиниць), що обслуговують певні сегменти ринку та забезпечують ефективну взаємодію між ними;

- розподіл ресурсів і інвестицій між СОБ та іншими підрозділами: оптимальне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Варто також зазначити, що у мультибізнесових підприємствах корпоративна стратегія часто називається портфельною стратегією. Вона охоплює всі напрями діяльності підприємства та спрямована на управління різними бізнес-одинацями з метою досягнення загальної стратегічної мети. У випадках, коли підприємство спеціалізується лише на одному виді діяльності, корпоративна стратегія об'єднується з конкурентною стратегією, що робить її одночасно корпоративною та діловою.

Особливостями корпоративної стратегії є наступні:

- поширюється на всю компанію, забезпечуючи інтеграцію та координацію всіх напрямів діяльності;
- охоплює всі напрями діяльності підприємства, включаючи маркетинг, виробництво, фінанси, людські ресурси тощо;
- розробляє методи управління, які сприяють оптимізації портфеля товарів і послуг для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Стратегічні корпоративні рішення

Важливим моментом є прийняття корпоративних стратегічних рішень, що є складним процесом, оскільки включає визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства та характеризуються:

- високою складністю за проблемністю та структурою, оскільки вони торкаються всіх аспектів функціонування підприємства;
- спрямованістю на утвердження підприємства на конкурентному ринку, забезпечення його стійкої позиції та адаптивності до змін;
- необхідністю забезпечення ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства.

Отже, корпоративна стратегія є основою для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства. Її ефективність визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимально розподіляти ресурси та реалізовувати інноваційні підходи, що забезпечують довгостроковий успіх і його розвиток.

1.2. Зміст корпоративних стратегій розвитку підприємства

Дослідження та визначення корпоративної стратегії розвитку підприємства, а також їх класифікація, потребують глибокого аналізу поняття «стратегія підприємства», оскільки в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища навіть незначні особливості можуть значно впливати на конкретну стратегію розвитку. Сучасні науковці, розглядаючи категорію «корпоративної стратегії розвитку підприємства», в цілому дотримуються схожих поглядів, хоча в деталях їх трактування може варіюватися. Враховуючи це, стратегія підприємства є ключовим поняттям у стратегічному управлінні, і багато дослідників пропонують різні визначення терміну «стратегія» [29].

Наразі класифікація корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання тісно пов'язана з процесом управління його розвитком. Тому поняття «стратегія розвитку підприємства» варто розглядати як важливу складову цього процесу, в рамках якого здійснюється довгострокове управління, визначаються основні цілі діяльності підприємства і розробляються стратегії розвитку на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх умов, зокрема для швидкої реакції на зміни [13-15]. Існує багато підходів до цієї концепції стратегічного розвитку, що, у свою чергу, визначає формування різних стратегій розвитку підприємства, класифікацію яких ми будемо розглядати в цьому підрозділі [35].

Для правильної класифікації корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання необхідно врахувати низку особливостей, які визначатимуть типи стратегій в умовах сучасної господарської практики. До основних економічних факторів, що істотно впливають на формування видів стратегій розвитку, належать наступні фактори [2-6].

Наявність взаємозв'язку різних управлінських підходів до системи управління підприємством, що характеризує підприємство як відкриту

соціально-економічну систему в контексті корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання [39].

Ідентифікація основних умов корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання з паралельним дослідженням впливу різних факторів, що визначає створення унікальних систем стратегічного управління, які мають свою специфіку і на які потрібно орієнтуватися при ухваленні стратегічних рішень. Тому наразі у контексті нашого дослідження вадливим є аналіз етапів реалізації корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням принципів соціально відповідального бізнесу [24-25] (рис. 1.4).

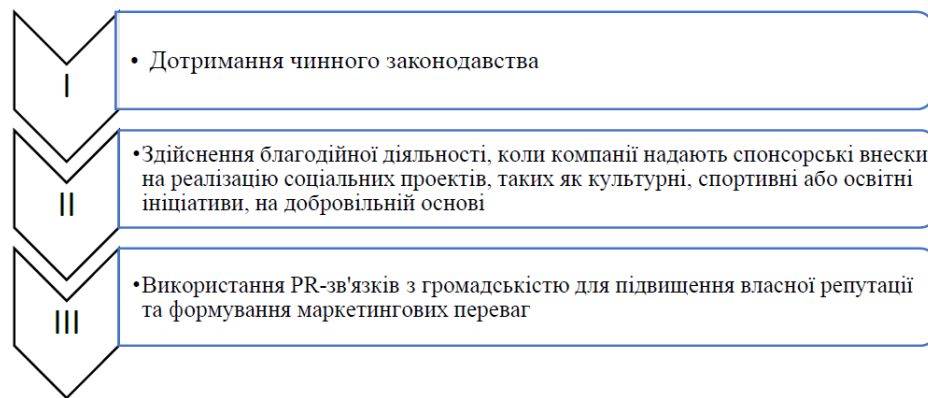


Рис. 1.4. Етапи реалізації корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням принципів соціально відповідального бізнесу [12].

Впровадження різних CRM-систем є необхідною умовою для створення бази даних, удосконалення комунікаційних процесів та формування власної клієнтської бази, що також сприяє збору аналітичної інформації. У сучасних умовах важливо прогнозувати наслідки стратегічних рішень і їх вплив на поточну ситуацію в межах корпоративних стратегій розвитку підприємства [23].

Вибір оптимальної корпоративної стратегії розвитку підприємства сприяє створенню конкурентних переваг на ринку, а її відповідність,

надійність та результативність забезпечують тривале функціонування та розвиток організації, що є важливим аспектом для наукових досліджень. Теоретичне обґрунтування обраної моделі розвитку компанії є необхідним для здійснення організаційного планування, постановки завдань для функціональних підрозділів та оцінки результатів реалізації стратегії [41-43].

Розглянемо типи базових корпоративних стратегій та їх особливості.

Корпоративна стратегія для однобізнесового підприємства, як і для стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) у мультибізнесових підприємствах, може мати один із наступних типів базових стратегій:

- Стратегія зростання (розвитку);
- Стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- Стратегія виживання (скорочення);
- Комбінована стратегія (застосовується у мультибізнесових підприємствах і поєднує декілька базових стратегій залежно від потреб кожної СОБ).

Стратегія зростання (розвитку) обирається коли підприємство або його СОБ намагається максимально використовувати можливості зовнішнього середовища та власні сильні сторони для розширення діяльності. Метою є нарощування обсягів виробництва і продаж проникнення на нові ринки та підвищення ефективності виробництва. Дана стратегія притаманна галузям з динамічним розвитком та швидкими змінами технологій та вважається найефективнішою на етапах виходу на ринок або розвитку в межах життєвого циклу товару (ЖЦТ).

Результатом використання стратегії зростання є розширення присутності підприємства на ринку, посиленню конкурентних позицій та забезпечення зростання прибутків.

Стратегія стабілізації або обмеженого зростання обирається підприємствами, які вже досягли значної ринкової частки та домінують у своїй галузі. Використовується для підтримки існуючого рівня продажів та прибутків протягом тривалого періоду. Притаманна для використання в

галузях зі стабільною технологією та продукцією, яка перебуває на стадії зрілості у ЖЦТ.

Дану стратегію доцільно обирати у випадку відсутності значних можливостей для подальшого зростання.

Стратегія виживання або скорочення обирається у випадках, коли підприємство стикається зі значними зовнішніми або внутрішніми труднощами, що потребують скорочення ресурсів або обсягів діяльності для збереження функціонування. Деталізація цього типу може включати стратегії реструктуризації, ліквідації або зменшення витрат, але вона вимагає глибшого аналізу, не зазначеного в цьому підрозділі.

Комбіновані стратегії використовують великі мультибізнесові підприємства, діяльність яких є диверсифікованою та охоплює декілька галузей або сегментів ринку.

Вибір типу базової корпоративної стратегії залежить від особливостей галузі, стадії розвитку підприємства, його ресурсних можливостей та зовнішнього середовища. Розуміння та ефективне застосування цих стратегій забезпечує підприємству можливість підтримувати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змінних умов господарювання.

Реалізація вищенаведених стратегій можлива шляхом використання наступних стратегічних альтернатив – можливих варіантів розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення [30, 32].

1. Зростання (розвитку) :

- 1.1. Інтенсифікація
- 1.2. Інтеграція
- 1.3. Диверсифікація
- 1.4. Фокусування
- 1.5. Техніко-технологічний розвиток
- 1.6. Диференціації

2. Стабілізації (обмеженого росту) :

- 2.1. Економія витрат, збирання „врожаю»
- 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища
- 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу

3. Виживання (скорочення) :

- 3.1. Організаційна санація
- 3.2. Економічна і фінансова санація
- 3.3. Маркетингова санація
- 3.4. Соціальна санація
- 3.5. Ліквідація бізнесу

Зазначимо, що правильний вибір корпоративної стратегії розвитку підприємства дозволяє створювати конкурентні переваги на ринку, а її відповідність, надійність та результативність здатні забезпечити продовження життєвого циклу підприємства, на що слід звертати увагу під час досліджень. Важливим є також теоретичне обґрунтування вибраної моделі розвитку компанії. На організаційному рівні здійснюється визначення інноваційного напрямку розвитку, постановка завдань для функціональних підрозділів та оцінка результатів від реалізації стратегії [41-43].

Використання різноманітних методів стратегічного аналізу та планування для забезпечення розвитку підприємства та прийняття обґрунтованих рішень щодо його напрямків [25].

З огляду на ці фактори, можна зробити висновок, що в умовах сучасного господарювання у процесі визначення перспективних напрямків розвитку підприємства можуть виникати різноманітні типи стратегій. Їх можна класифікувати за низкою ознак [30-31].

Варто також відмітити, що корпоративні стратегії розвитку підприємства можна класифікувати за іншими критеріями, серед яких варто виділити:

За масштабом розробки [19]:

1. Загальна (генеральна) стратегія;
2. Допоміжні (підтримуючі) стратегії.

Крім цього, у залежності від виду ресурсів, управління якими здійснюється, формуються допоміжні корпоративні стратегії розвитку суб'єкта господарювання для управління такими ресурсами, як трудові ресурси, основні фонди, матеріально-технічна база, власний капітал,

залучення позикового капіталу та інші ресурси, необхідні для суб'єкта господарювання [36].

Важливо зазначити, що виробнича корпоративна стратегія є функціональною стратегією, спрямованою на створення та розвиток висококонкурентоспроможного виробничого потенціалу суб'єкта господарювання [12-14].

Характеристика корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного господарювання також потребує аналізу найбільш поширених виробничих стратегій, серед яких науковці виділяють наступні.

Стратегія створення принципово нового виробництва: включає придбання чи створення нового виробництва суб'єкта господарювання, а також нове використання існуючого виробничого потенціалу суб'єкта господарювання [45]. В цілому реалізація корпоративної стратегії розвитку підприємства має безліч переваг (рис. 1.5).

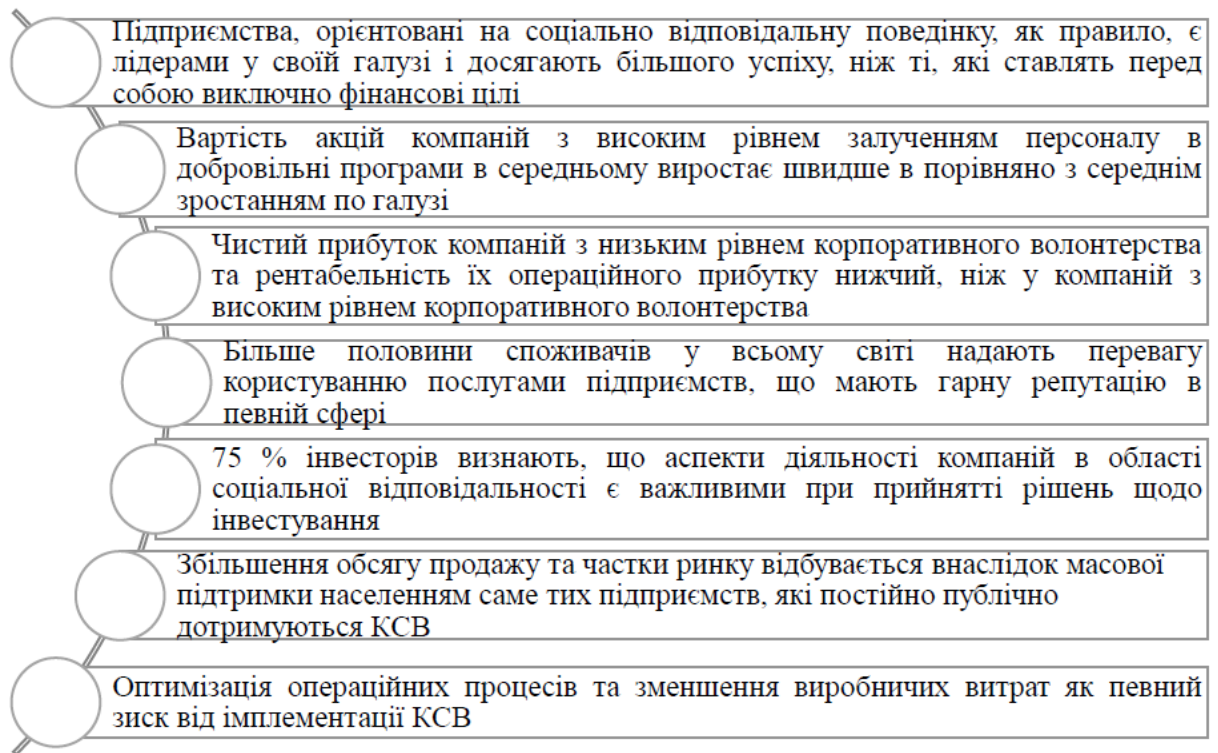


Рис. 1.5. Економічні переваги підприємств від реалізації корпоративної стратегії розвитку [32].

Крім цього, важливою є стратегія змін у технологічному процесі: передбачає впровадження нових методів виготовлення продукції, застосування нових технологій та матеріалів [40]. Стратегія організації виробництва суб'єкта господарювання: охоплює такі напрямки, як диверсифікація виробництва, ритмічність процесів, впровадження системи управління якістю суб'єкта господарювання тощо [4]. Фінансова стратегія визначає цілі використання фінансових ресурсів, способи їх залучення, а також розробку фінансових планів і механізмів фінансового планування, які можуть бути наступними [40-42]. Стратегія кредитування суб'єкта господарювання: включає регулювання і контроль позик. Стратегія використання дивідендів суб'єкта господарювання: організація процесу виплати дивідендів [30]. Окрім цього, важливим є взаємозв'язок між стратегією розвитку підприємства і його фінансовою стратегією (рис. 1.6).

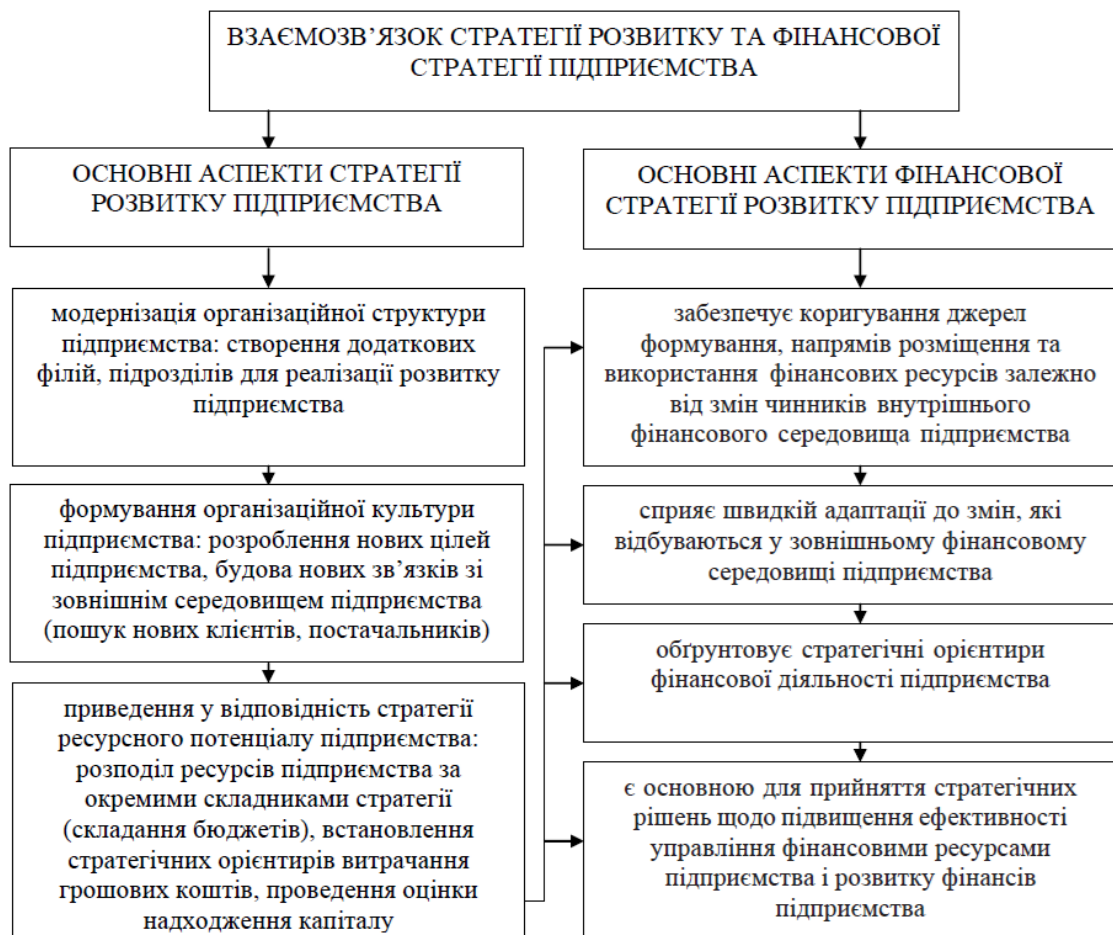


Рис. 1.6. Корпоративна стратегія розвитку підприємства та його фінансова стратегія [1-3].

При цьому, фінансова стратегія займає ключову позицію в системі управління суб'єктом господарювання, оскільки вона визначає його фінансово-економічну політику та забезпечує інвесторів і кредиторів достовірною інформацією про фінансовий стан суб'єкта господарювання [49].

Таким чином, фінансова стратегія розвитку підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, виступаючи важливим елементом серед інших функціональних стратегій. Вона сприяє підвищенню ефективності управління фінансовою діяльністю та розвитку відносин з контрагентами, встановлюючи основні напрями для досягнення фінансової стабільності і зростання підприємства [6].

Залежно від темпів розвитку, стратегії суб'єкта господарювання поділяються на такі типи [21; 30; 33]:

Стратегія прискореного зростання – орієнтована на суттєве підвищення рівня короткострокових та довгострокових цілей суб'єкта господарювання, що перевищують досягнуті показники. Така стратегія характерна для підприємств, що перебувають на стадії активного розвитку, але вона пов'язана з високим рівнем ризику [16-17].

Стратегія обмеженого зростання – передбачає встановлення цілей на основі досягнутих результатів суб'єкта господарювання. Цей тип стратегії застосовують суб'єкта господарювання, які задоволені своїм становищем, є прибутковими та ефективними [48].

Крім цього, важливою є стратегія збереження становища суб'єкта господарювання – спрямована на підтримку стабільності на ринку та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання. Показники діяльності підприємства визначаються в залежності від прогнозованих темпів і змін на ринку [43].

Стратегія скорочення підприємства – застосовується, коли показники діяльності підприємства погіршуються, особливо під час економічного спаду або загрози банкрутства суб'єкта господарювання [26]. Ще одним важливим

критерієм поділу стратегії розвитку підприємства є способи забезпечення розвитку. За цим критерієм виділяють такі стратегії [18-20]:

Стратегія концентрованого розвитку – зосереджена на удосконаленні діяльності на вже освоєному ринку або в межах певної ринкової ніші. Стратегія диверсифікації – спрямована на розширення діяльності підприємства через освоєння нових ринків або продукції. Крім цього, важливою є стратегія інтегрованого розвитку – передбачає створення нових структурних підрозділів, розвиток нових напрямків діяльності та застосування різних форм інтеграції з контрагентами [8]. Також важливою є стратегія управління персоналом, яка орієнтована на розвиток людських ресурсів підприємства та накопичення людського капіталу (рис. 1.7) [9-11].

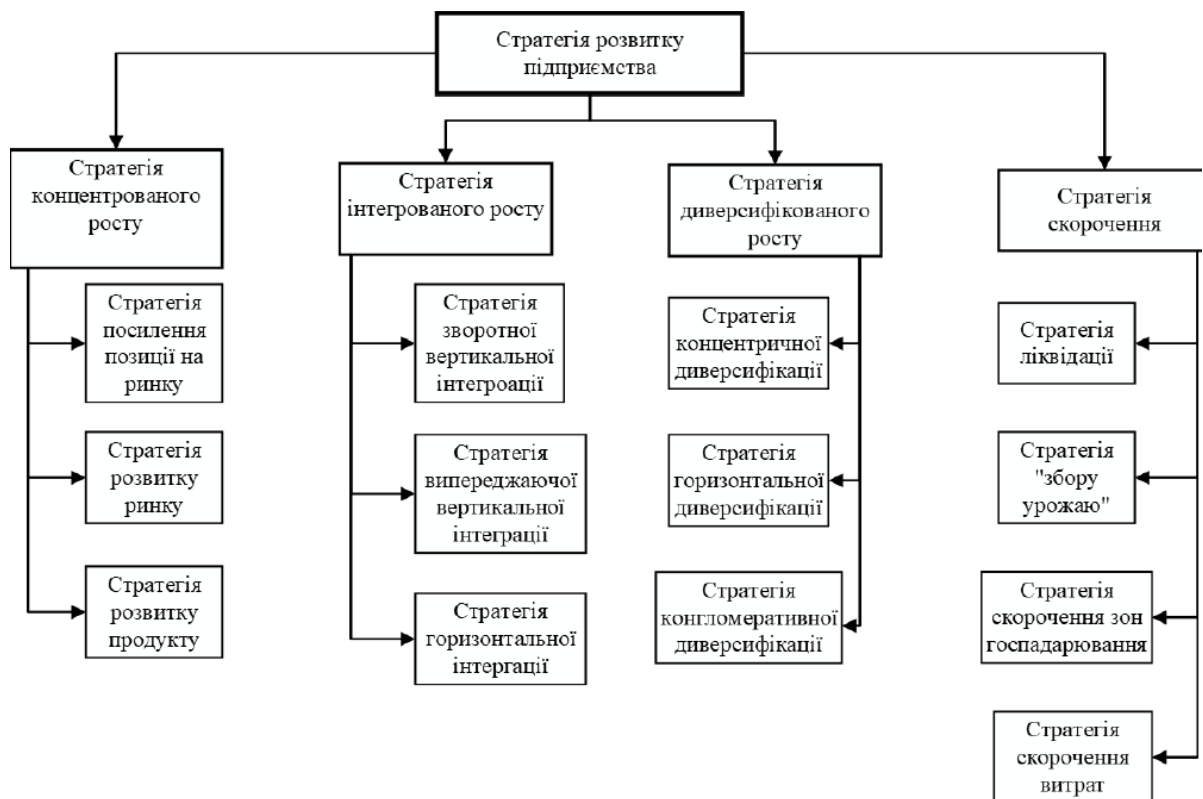


Рис. 1.7. Класифікація стратегій розвитку [41].

Як складова загальної стратегії розвитку підприємства, стратегії управління персоналом включають [25]:

Стратегію винагороди та мотивації, що передбачає балансування між винагородою працівників, прибутковістю підприємства та стратегією безпеки [4-5].

Варто також відмітити стратегію підбору і навчання: організація навчального процесу, створення аналітичних центрів для підбору і розвитку персоналу [11].

Стратегію управління персоналом: це процес відбору, найму, навчання, перепідготовки, використання і стимулювання працівників, що відповідають потребам організаційних змін на підприємстві [7].

Таким чином, наведемо характеристику основних напрямів та особливостей базових стратегій розвитку підприємства.

Отже, в практичній діяльності підприємств використовуються так звані базові або еталонні стратегії розвитку, які відображають чотири основні підходи до зростання підприємства. Ці стратегії пов'язані із зміною одного або кількох ключових елементів, таких як: позиція компанії в межах галузі, сама галузь, ринок, продукт чи технологія [40-41].

Важливо відзначити та більш якісно описати такі основні стратегії розвитку суб'єкта господарювання [36]:

1) стратегії згортання (пов'язані зі скороченням обсягів виробництва, продажем частини активів підприємства, зниженням витрат або навіть припиненням діяльності) [45];

2) стратегії інтеграційного зростання суб'єкта господарювання (характеризуються розширенням підприємства шляхом поглинання або приєднання нових структурних одиниць) [13];

3) стратегії диверсифікованого розширення суб'єкта господарювання (пов'язані з освоєнням сфер / галузей) [18];

4) стратегії концентрованого зростання (передбачають зміни в продукті та/або ринку, зокрема через впровадження нових технологій) [36].

Отже, можна зробити висновок, що на сьогодні існує велика кількість різних типів і класифікацій стратегій розвитку підприємств [20-22], кожна з яких має певні особливості й може бути застосована лише на основі ретельного попереднього аналізу зовнішніх та внутрішніх умов діяльності компанії та економічного обґрунтування.

1.3. Суть та характеристика методів обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства

З метою якісного визначення корпоративної стратегії розвитку підприємства необхідна методика, яка дозволить оцінити ефективність запропонованих шляхів, вивчити конкурентні переваги на ринку та визначити слабкі сторони компанії. Однак, науковці не надають єдиного універсального підходу для визначення критеріїв відбору стратегії корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, хоча вважається, що вибір розвитку компанії може ґрунтуватися на таких показниках, як [11; 14]:

- 1) ринкова позиція підприємства;
- 2) фінансові ресурси та потенціал організації;
- 3) можливість залучення інвестицій та стабільність підприємства;
- 4) рентабельність активів;
- 5) здатність до інноваційних змін;
- 6) рівень якості товарів і послуг;
- 7) взаємовідносини з клієнтами та постачальниками;
- 8) етап життєвого циклу підприємства;
- 9) аналіз за допомогою SWOT-методу [38].

У цьому контексті формування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання характеризується чотирма основними складовими: стратегічними цілями, масштабами діяльності, методами досягнення конкурентних переваг та функціональними стратегіями [31].

Таким чином, стратегічні цілі визначають орієнтири корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, встановлюють методи мотивації працівників і контроль за виконанням планів. Сфера діяльності підприємства уточнює, які товари чи послуги компанія планує випускати і на яких ринках діяти. Основними шляхами досягнення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання: висока якість, низька ціна, швидкість доставки,

бренд, особливості товару [17]. Отже, визначаючи основні методи обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства потрібно врахувати наступні фактори (рис. 1.8) [30].

| | |
|--|--|
| благодійні справи | •залучення уваги суспільства до певної соціальної потреби або допомога в зборі коштів, залучення учасників та волонтерів; |
| благодійний маркетинг | •зобов'язання робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу; |
| корпоративний соціальний маркетинг | •підтримка кампаній, покращення суспільного здоров'я або безпеки і сприяння захисту навколишнього середовища; |
| корпоративна філантропія | пожертвування безпосередньо благодійній організації, як правило, у вигляді грошових грантів, подарунків та/або товарів і послуг; |
| волонтерська робота в інтересах суспільства | •підтримка та заохочення працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам; |
| соціально-етичні підходи до ведення бізнесу | впровадження практики ведення бізнесу та інвестиції, що сприяють зростанню добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища. |

Рис. 1.8. Особливості та вимоги до обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства [5].

Варто вказати, що добре продумане формування стратегії значно полегшує її реалізацію в практичній діяльності та зменшує потребу в її коригуванні. Тому найважливішим етапом є розробка корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Вона має бути гнучкою та адаптованою, щоб підприємство могло оперативно реагувати на зміни [28].

Перший крок у розробці корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання починається з формулювання місії та цілей, які відображають загальну стратегію організації. Мета, в свою чергу, розбивається на кілька конкретних цілей, що повинні бути досягнуті протягом певного часу [13].

Загалом, аналізуючи методи обґрунтування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, можна зазначити, що будь-яка стратегія передбачає значні та постійні зміни в діяльності підприємства, перехід від

кількісних змін до якісних, зміну потенціалу та інфраструктури організації [2; 4-6]. Це процес, який протікає без чітко визначених норм і контролю, тісно пов'язаний з реалізацією творчих можливостей персоналу та орієнтований на досягнення довгострокових корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Такий підхід є правильним, однак він зосереджений лише на кількісних та якісних змінах, не враховуючи структурних трансформацій (рис. 1.9) [22].

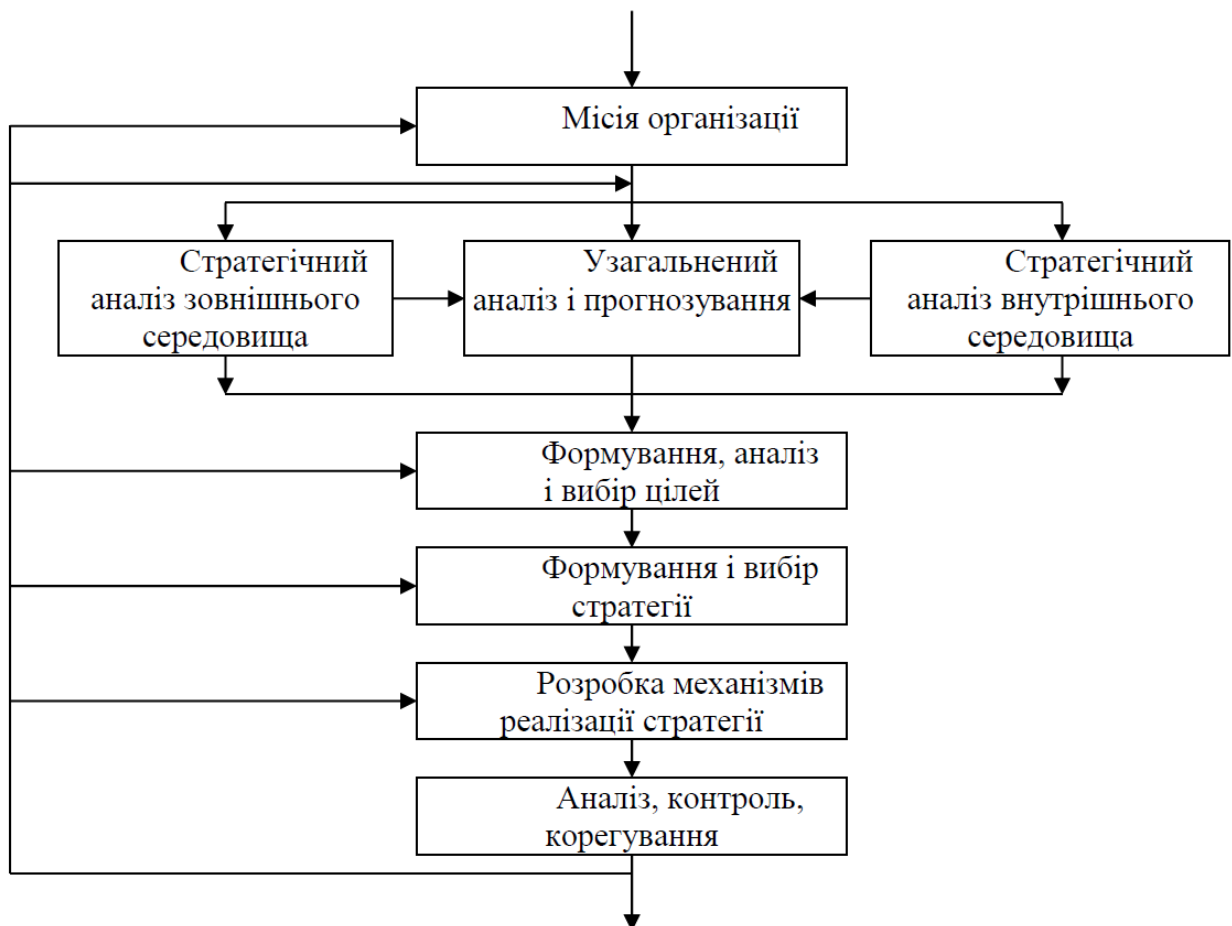


Рис. 1.9. Послідовність розробки корпоративної стратегії розвитку підприємства [19].

Таке формування та визначення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання дозволяє досягти визначених цілей, забезпечити конкурентоспроможність на ринку та створити умови для стабільної роботи підприємства в конкурентному середовищі. У цьому випадку корпоративна стратегія розвитку суб'єкта господарювання виступає як конкретний бізнес-

план, що визначає позицію компанії як у теперішній, так і в майбутній перспективі [11].

Для точного визначення стратегічних орієнтирів корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання його розвитку повинна складатися відповідно до наступних вимог. У наукових працях послідовність впровадження стратегії розвитку підприємства розглядалася з різних точок зору [37]. За результатами досліджень було встановлено, що в різних авторів етапи формування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання відрізняються. Більшість дослідників починають з формування місії компанії [15; 37], в той час як інші пропонують розпочати з оцінки стану підприємства, його можливостей та потенціалу [24; 26; 29].

Серед основних етапів формування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання можна виділити такі [17]:

- 1) визначення стратегічних цілей;
- 2) аналіз внутрішнього середовища та зовнішньої ситуації;
- 3) формування альтернативних стратегій і вибір найбільш ефективної;
- 4) формулювання тактичних і операційних планів з конкретизацією завдань на різних рівнях;
- 5) оцінка ефективності запропонованої стратегії.

Отже, важливими напрямками створення якісної корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання є [18]:

- А) розробка стратегії;
- Б) апробація стратегії.

Під розробкою корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання слід розуміти, перш за все, формування уявлення про майбутній розвиток компанії, а також активне впровадження сучасних методів управління для забезпечення збалансованості та перспективності розвитку [24]. Сучасні корпоративні стратегії розвитку суб'єкта господарювання враховують як зовнішні, так і внутрішні умови функціонування компанії, визначення завдань, що стоять перед

підприємством, та створення різноманітних проєктів розвитку, що забезпечують стабільність і високі економічні результати [3].

Під час розробки стратегічних напрямків корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання важливо вивчити стан зовнішнього середовища. Для цього застосовуються методи SWOT- та PEST-аналізу, які дозволяють оцінити частку ринку, конкурентну позицію, стан відносин з постачальниками, якість товарів і послуг, цінову політику та контроль за каналами збуту. Для виявлення внутрішніх резервів підприємства здійснюється аналіз його внутрішнього середовища [28].

Таким чином, розробка корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання передбачає проведення комплексного аналізу, враховуючи різні аспекти, як макро-, так і мікросередовища, що допомагає визначити найбільш ефективні шляхи розвитку підприємства (табл. 1.3) [17].

Таблиця 1.3

Основні цілі підприємства при обґрунтуванні корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [3]

| Назва групи цілей | Цілі організації |
|-------------------|--|
| Ринкові | Завоювання частки ринку Збільшення обсягів продажу Завоювання нових ринків |
| Фінансові | Забезпечення ліквідності Посилення торгового і кредитного рейтингу Забезпечення самофінансування |
| Економічні | Зростання прибутку, рентабельності обороту, рентабельності власного капіталу, рентабельності загального капіталу |
| Соціальні | Збільшення доходів і виконання соціальних зобов'язань працівникам організації Сприяння особистому розвитку працівників організації Охорона оточуючого середовища |
| Іміджеві | Зростання іміджу і престижу Вплив на суспільство |

Джерело: Складено автором на основі даних [3].

Таким чином, процес визначення корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання можна розглядати як багатоступеневий. При цьому, SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства та вибрати оптимальну корпоративну стратегію розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [16].

Основні етапи цього процесу можуть бути описані наступним чином:

1. Усвідомлення місії підприємства: Перший етап передбачає визначення загальної глобальної мети створення та функціонування підприємства з точки зору його власників, що стає основою для всіх подальших рішень і корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [3].

2. Вивчення стану зовнішнього середовища: На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства, таких як економічні, політичні та соціальні умови [7].

3. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства: Проводиться аналіз ефективності діяльності компанії, оцінка її конкурентоспроможності, виявлення сильних і слабких аспектів роботи підприємства. Реалізація корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Стратегії переходять у конкретні тактичні плани. Цей етап включає розробку системи забезпечуючих корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання, формування політики підприємства за основними напрямками та розробку тактичних планів [21].

Моніторинг та коригування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Останній етап полягає в постійному моніторингу реалізації стратегії, аналізі її ефективності та необхідності внесення змін для забезпечення її успішного впровадження [51].

4. Формування системи стратегічних цілей: Підприємство формулює свої стратегічні цілі, які повинні бути чітко визначені та вимірювані. Цей етап включає [4]: якісне визначення цілей (наприклад, завоювання ринку чи

збільшення прибутку); кількісне визначення цілей, уточнення та узгодження з конкретними показниками; розробка стратегічних альтернатив (рис. 1.10) .

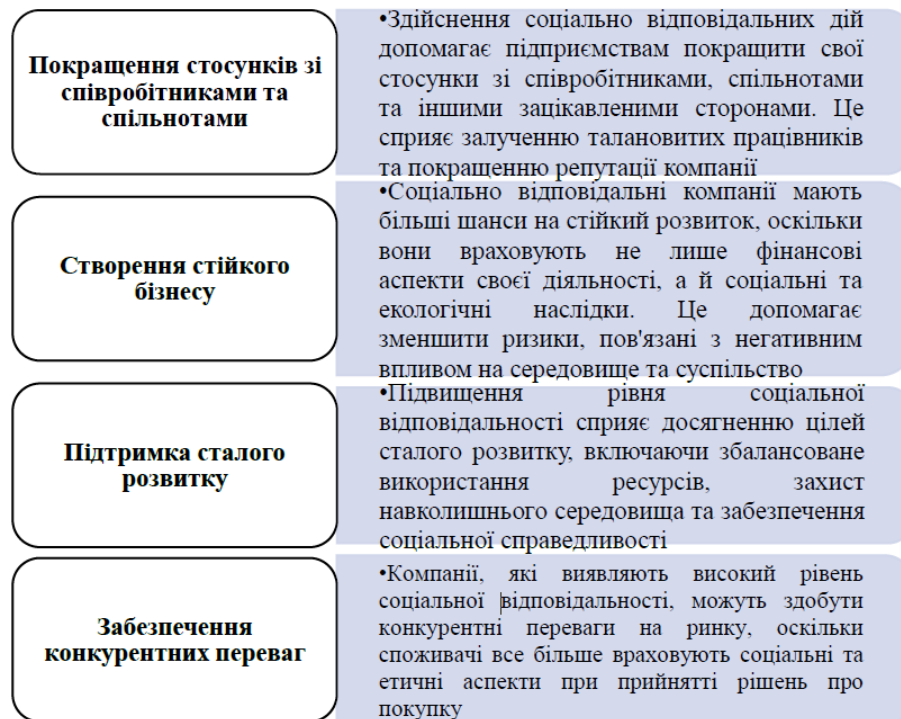


Рис. 1.10. Цілі корпоративної стратегії розвитку підприємства на основі стратегії соціальної відповідальності [28].

Після визначення цілей формується кілька стратегічних альтернатив корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, які оцінюються за параметрами [35]:

1. Узгодженість зі зовнішнім середовищем.
2. Внутрішня збалансованість корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.
3. Реалізованість з урахуванням ресурсного потенціалу в сучасних умовах.
4. Рівень ризиків і результативність корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [53].

Отже, вибір корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання залежить не лише від визначених стратегічних позицій, а й від того, наскільки добре розроблені цілі та методи їх досягнення. Кожен етап є

важливим для забезпечення реалізації стратегії в сучасних умовах, оскільки кожен із них враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства та його корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [41].

Отже, з метою всебічного дослідження в сучасних умовах методів обґрунтування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає кілька методів, порівняння результатів і, на основі цього, прийняття обґрунтованих управлінських рішень [9] (рис. 1.11).

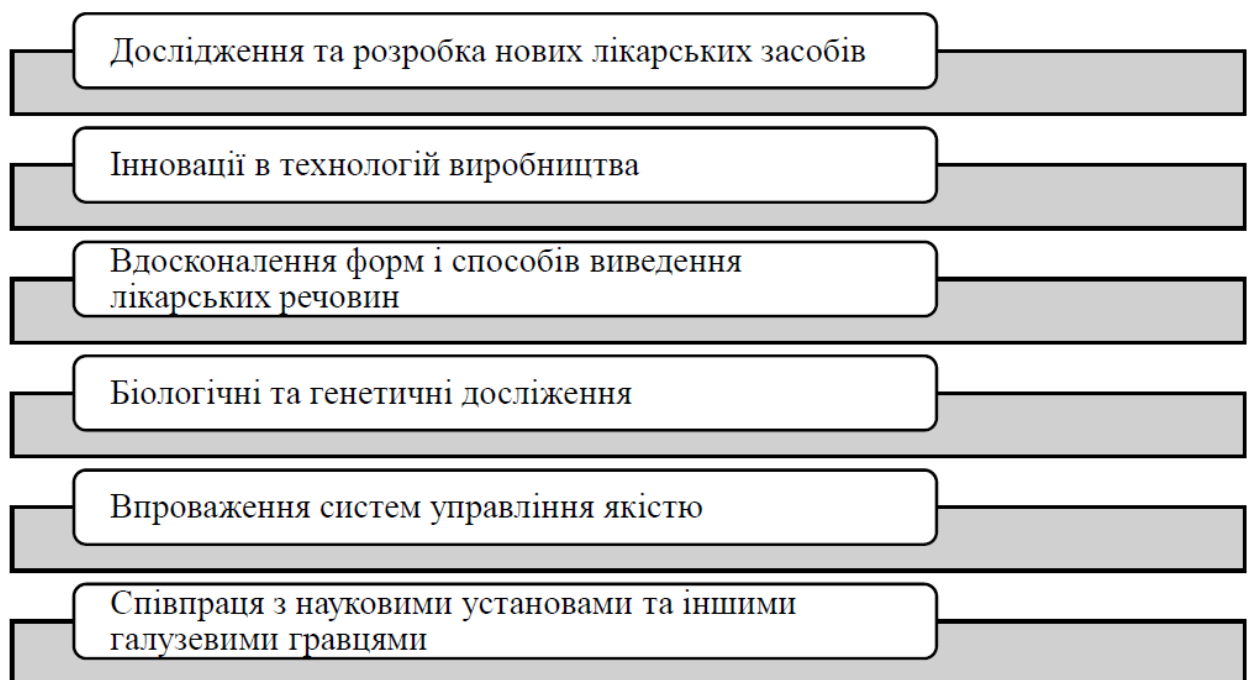


Рис. 1.11. Умови формування та розвитку корпоративної стратегії підприємства [28].

Ключовим етапом формування ефективної корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання є портфельний аналіз, який дозволяє оцінити можливості та ризики окремих підприємств, продуктів або брендів, а також вибрати стратегії розвитку для них [8].

Основні методи портфельного аналізу корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання включають [48]:

1. Матриця Бостонської консультативної групи (BCG).

2. Матриця Дженерал Електрик/МакКінсі.
3. Матриця Шелл/Директ Полісі Матрикс.
4. Матриця Хофера/Шенделя.
5. Матриця Артур Д. Літл/Лайф Сайкл [18-20].

Ще одним важливим інструментом оцінки ефективності методів стратегічного обґрунтування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах нестабільного середовища є перцептивний вимірник Роберта Дункана. Цей інструмент базується на експертних оцінках і дозволяє відобразити сприйняття стану середовища керівниками. Якщо керівництво оцінює середовище як нестабільне, це стимулює відповідні управлінські рішення та дії щодо корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [1-2].

Для формування ефективної корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання необхідний детальний аналіз як підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів, що виконують різні функції корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. З цією метою застосовуються методи сегментації, такі як побудова сітки сегментації, групування, дискримінантний аналіз і кластерний аналіз щодо корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання [51].

Стратегічний аналіз підприємства в сучасних умовах проводиться за допомогою SWOT-, SNW- або PEST-аналізів, які допомагають виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. Оцінка портфеля підприємства виконується через матриці BCG та General Electric / McKinsey. Для початку дослідження обґрунтування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання важливо визначити місію підприємства, яка повинна відображати основні стратегічні позиції та напрямлення діяльності компанії [26]. Цілі розвитку підприємства мають бути різноманітними, оскільки вони повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його функціонування та конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Сьогодні надзвичайно важливим є якісне планування та ефективна реалізація корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Якщо компанія має на меті не лише зберегти своє існування, але й досягти значних результатів, її система стратегічного управління повинна будуватися на основі чітких стратегічних завдань і можливостей, що визначаються як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками середовища підприємства.

Аналіз сутності та змісту корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання показує, що концепція «корпоративна стратегія розвитку підприємства» є сукупністю взаємопов'язаних цілей і заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Результатом цієї стратегії стає стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких забезпечить підприємству перспективи в майбутньому.

У процесі дослідження видів та класифікацій корпоративних стратегій розвитку суб'єкта господарювання було встановлено, що на практиці зазвичай використовуються базові (еталонні) стратегії, які відображають чотири основні підходи до розвитку бізнесу. Ці стратегії пов'язані зі зміною одного або кількох ключових елементів, таких як становище фірми в межах галузі, самій галузі, ринку, продукті чи технології.

Серед методів обґрунтування корпоративної стратегії розвитку суб'єкта господарювання важливу роль відіграють SWOT- та PEST-аналізи. Ці інструменти дають змогу визначити частку ринку, оцінити конкурентну позицію підприємства, дослідити міцність відносин з постачальниками і посередниками, оцінити якість продукції та послуг, а також проаналізувати цінову політику та рівень контролю над каналами збуту і розподілу товарів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

2.1. Загальна характеристика АТ «Фармак»

Розвиток та заснування досліджуваного підприємства припало на початок ХХ століття, коли створення синтетичних лікарських засобів та сировини майже не існувало, і ці препарати здебільшого імпортувалися. Однак із початком Першої світової війни імпорт був припинений, що призвело до дефіциту лікарських засобів і медичних виробів. Тому виникла нагальна потреба у власному фармацевтичному виробництві. У 1925 році в Україні було відкрито перший завод з виробництва синтетичних лікарських препаратів – Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М.В. Ломоносова (КХФЗ), який згодом став акціонерним товариством «Фармак» [58].

Під керівництвом професора І.В. Єгорова та за участі 42 робітників і 12 інженерно-технічних працівників було налагоджено виробництво та розроблено технології синтезу перших препаратів, зокрема хлороформу та саліцилової кислоти. У грудні 1925 року завод уперше випустив 790 кг технічного резорцину та 205 кг саліцилової кислоти [58].

Після цього, у 1937 році підприємство почало виробництво медичного резорцину, який здобув популярність і широко використовувався по всьому СРСР. Незважаючи на критичний брак професійних кадрів та сучасного обладнання, підприємству вдалося організувати виробництво 15 різних лікарських препаратів.

Коли розпочався наступ німецько-фашистських сил, завод було евакуйовано. Колектив у складі 30 працівників та частина обладнання спочатку перемістили до Ворошиловграда (тепер Луганськ), а згодом – до Казані. Після завершення будівельних робіт і монтажу обладнання, яке було евакуйовано з Києва, завод налагодив виробництво необхідних екранів для

рентгенівських установок, а також препаратів хлоретилу, стрептоциду та трипафлавіну. Ці медикаменти були надзвичайно важливі для військових шпиталів, особливо на лінії фронту. Завдяки зусиллям колективу заводу лікарі на фронті мали постійний доступ до необхідних ліків [58].

Однак, вже згодом, як тільки Київ залишили фашистські загарбники колектив заводу повернувся і почав працювати на виробництві. Робітники докладали чималих зусиль для відновлення заводу, працюючи на виробництві по 2-3 доби без перерви. Завдяки їхній відданості та непохитній праці, в 1944 році підприємство відновило випуск першої продукції, серед якої були стрептоцид, дисульфан, ізафенін та електроліт.

Крім цього, вже у 1944р. Київський хіміко-фармацевтичний завод почав працювати на повну потужність щодо виробництва уротропіну, хлоралгідрату для наркозу, хлориду кальцію та натрію [58], а на початку 1945 року розпочав роботу з виробництва ментолу, валідолу та резорцину. У 1950-х роках Київський хіміко-фармацевтичний завод здобув першість у СРСР у створенні рентгеноконтрастних засобів.

Протягом 1951–1958 років на підприємстві здійснено переорієнтацію окремих виробничих процесів. Значно збільшився обсяг випуску лікарських засобів, таких як глюкоза та хлоретил, а також рентгеноконтрастних препаратів. У 1958 році виробництво «Валідолу» зросло майже в 14 разів, а виробництво наркозного хлороформу — в 11 разів якщо порівнювати із 1950 роком. Також було налагоджено випуск синтоміцину та створено нові лікарські препарати, які постачалися до всіх республік Радянського Союзу. Займалися розробкою та виготовленням рентгеноконтрастних засобів, таких як «Білімін», «Йодамід» і «Тріомбраст», який і зараз все ключовим лікарським засобом у своїй категорії [58].

Згодом, у 1960 році на підприємстві розпочали виготовлення вітчизняного препарату для серцево-судинної системи «Корвалол», який швидко здобув популярність і продовжує залишатися символом заводу на світовому ринку. Наступного року, у 1961 році, було започатковано

виробництво унікального лікарського засобу «Нафтизину». Крім того, були встановлені перші автоматизовані лінії для виготовлення лікарських препаратів [58].

До 1965 року завод ім. М.В. Ломоносова виготовляв 27 видів продукції та реалізував понад 1500 раціоналізаторських ідей та інновацій.

У 1975 році виробництво левоміцетину досягло обсягу 165 тонн, що в чотири рази перевищило проектні розрахунки потужностей.

Було організовано експорт 20% усіх товарів до більш ніж 20 країн (Ангола, Німеччина, Франція, Італія, Єгипет, Греція та багато інших). На виробництві завершили створення спеціалізованого приміщення для виготовлення рентгеноконтрастних засобів. Також активно розвивалося виробництво гідрокортизону [58].

З середини 1980-х років на підприємстві розпочалися значні зміни в організації господарської діяльності. КХФЗ трансформувався на відкриту акціонерну компанію «Фармак», ставши першою такою структурою в українській фармацевтичній промисловості.

Генеральним директором і головою правління ВАТ «Фармак» стала Філя Іванівна Жебровська. Під її керівництвом підприємство кардинально змінило орієнтацію виробництва, зосередивши увагу на виготовленні продукції, що відповідає міжнародним стандартам GMP і є конкурентоспроможною. Завод розпочав модернізацію: було закуплено та запущено в експлуатацію першу лінію для виготовлення крапель за технологією «Боттл-пак». Першим виробом, випущеним на новій лінії, став препарат «Нафтизин» [58].

Також було налагоджено виробництво дефіцитних ліків для офтальмології, антибіотиків, а також препаратів у формі мазей, що було на той час особливо важливим для економіки як України, так і багатьох інших країн. Наприкінці 1990-х років компанія уклала довгострокову угоду з провідним виробником інсулінів – американською корпорацією Eli Lilly. Завдяки цьому партнерству було розпочато виробництво людських генно-

інженерних інсулінів із субстанцій, виготовлених за ліцензійною технологією американського партнера [58].

З 2000 року щорічно вводилися в виробництво нові потужності суб'єкта господарювання. У 2001 році розпочалося масштабне будівництво – зведення цеху готових лікарських засобів (ГЛЗ-1). Вперше в історії української фармацевтики до проектування залучили міжнародних партнерів, завдяки чому чотири технологічні лінії для виготовлення ГЛЗ-1 відповідали європейським стандартам.

Починаючи із середині 2000-х років компанія «Фармак» почала створювати власні філії за кордоном. Зараз в цих офісах працює близько 200 професіоналів [58].

Крім цього, у середині 2000-х роках «Фармак» перетворився на величезний будівельний проект: за короткий час було запущено другу лінію для виробництва препаратів за технологією «Боттл-пак» (2010 р.), потужності для виготовлення рідких лікарських засобів (2007-2010 роки), а також медикаментів у формі драже (2011 р.) та м'яких желатинових капсул. Завершення повного переоснащення виробничих потужностей відбулося у 2013 році. Більше того, у 2010 році досліджуване підприємство отримало титул кращого серед вітчизняних виробників, піднявшись на 8 позицій у рейтингу за чотири роки. З того часу компанія є лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів. Крім того, АТ «Фармак» було нагороджено сертифікатом GMP, який розповсюджувався на всі потужності підприємства [58].

Був введений в експлуатацію новий лабораторно-технологічний комплекс для досліджень і розробок. Лабораторії були забезпечені сучасним обладнанням від провідних світових виробників, таких як Glatt, SBM, Urlinski, Belimed, De Ditrach, Gea, Sartorius, Malvern Instruments. На даний момент, підприємство ПАТ «Фармак» розташоване в м. Київ, за адресою вулиця Кирилівська, 63.

Наразі, досліджуване підприємство АТ «Фармак» є юридичною

особою, із власним балансом. Також воно має розрахунковий рахунок у банку, печатку та веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та власного статуту [58].

Згідно з наказом АТ «Фармак», визначена організаційна структура, де на чолі стоять технічний і фінансовий директори. Технічному директору підпорядковуються: начальник виробництва, начальник відділу якості, начальник технічного відділу, головний енергетик, менеджер з зовнішньо-економічної діяльності, фахівець з раціоналізації виробництва, технічний керівник, відповідальний за впровадження та розвиток нових проектів. Фінансовому директору підпорядковуються: головний бухгалтер, менеджер з контролінгу, керівник служби охорони праці, начальник відділу управління персоналом, начальник відділу інформаційних технологій, менеджер з постачання.

Всі підрозділи на виробництві тісно взаємодіють між собою. Якщо хоча б один з відділів припинить свою діяльність, це призведе до зупинки роботи і інших підрозділів.

Таким чином, можна стверджувати, що на ПАТ «Фармак» функціонує лінійно-функціональна організаційна структура. Основна стратегія компанії полягає в розширенні ринку збуту не лише в межах України, а й за її кордонами. Місія ПАТ «Фармак» полягає в забезпеченні доступності сучасних ефективних лікарських засобів, що сприяють збереженню здоров'я та щастя людей [58].

Робітники АТ «Фармак» сприймають компанію АТ «Фармак» як успішну міжнародну організацію, що займає лідируючі позиції у фармацевтичному секторі України з постійно зростаючою часткою на ринку. Компанія має стабільну репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Основна частина прибутку АТ «Фармак» кожного року вкладається у подальший розвиток та зростання компанії, що дозволяє розширювати виробничу діяльність в Україні згідно з європейськими вимогами та покращувати власні конкурентні переваги на міжнародній арені.

Отже, наразі основними принципами та цінностями, якими у своїй діяльності керується АТ «Фармак» є наступні [58]:

1. Якість та ефективність роботи: формування найвищих вимог не лише до продукції, а й до праці кожного співробітника та команди АТ «Фармак» в цілому.

2. Зростання: підтримка розвитку як окремих працівників всередині компанії, так і зростання на національному та міжнародному рівнях.

3. Професіоналізм персоналу та соціальна відповідальність: професійна кваліфікація працівників і компанії в загалом, що є основою успіху і гарантією якості.

4. Залученість: співробітники вважають себе частиною компанії і прагнуть виконувати свої обов'язки на найвищому рівні, підтримуючи реалізацію місії АТ «Фармак».

5. Інноваційність: використання сучасних технологій та методів в управлінні та виробництві АТ «Фармак», постійний пошук інноваційних рішень для вирішення завдань [58].

Таким чином, розглянемо аналіз фінансово-господарського стану АТ «Фармак» за 2022-2023 роки, зокрема аналіз ключових показників функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники діяльності АТ «Фармак»

| Назва показника | Один. Виміру | Роки | | Відхилення | |
|--|--------------|---------|---------|---------------------|-------------|
| | | 2022 | 2023 | Абсолютне, тис. грн | Відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн | 7774735 | 9690236 | 1915501 | 24,6% |
| 2. Собівартість реалізації продукції | тис. грн | 3115014 | 4424513 | 1309499 | 42,0% |
| 3. Адміністративні витрати | тис. грн. | 917136 | 1168504 | 251368 | 27,4% |
| 4. Витрати на збут | тис. грн | 1171382 | 1575678 | 404296 | 34,5% |
| 5. Витрати на оплату праці | тис. грн | 1478591 | 2031085 | 552494 | 37,4% |
| 6. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн | 1227654 | 1836464 | 608810 | 49,6% |
| 7. Чистий прибуток (збиток) | тис. грн | 1273395 | 1547604 | 274209 | 21,5% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Таким чином, виходячи з даних табл. 2.1, у 2023 році спостерігається значне збільшення чистого доходу на 24,6%, що склало понад 1,9 млн грн, порівняно з 2022 роком. Це свідчить про успішний розвиток продажів та розширення ринку збуту. Собівартість реалізації продукції зросла на 42,0%, що перевищує темп зростання доходу, що вказує на зростання витрат на виробництво та можливі проблеми з контролем витрат. Адміністративні витрати збільшились на 27,4%, що на 3,4% менше відносно зростання собівартості, що може свідчити про ефективніше управління адміністративними витратами. Збільшення витрат на збут на 34,5% є суттєвим, але в межах допустимого для стимулювання продажу і розширення ринку, оскільки витрати на збут часто співвідносяться з динамікою доходу. Витрати на оплату праці зросли на 37,4%, що є важливим фактором, адже значне підвищення витрат на персонал може бути пов'язане з намаганням залучити та утримати кваліфіковані кадри.

Операційний прибуток збільшився на 49,6%, що є позитивним показником для підприємства, свідчить про ефективну операційну діяльність і здатність генерувати більше прибутку. Чистий прибуток зріс на 21,5%, що підтверджує загальну позитивну динаміку фінансових результатів компанії, хоча його зростання не є таким швидким, як у випадку операційного прибутку.

Отже, дослідження загальних на даний час характеристик акціонерного товариства «Фармак» також вказує на наявність обставин, що можуть несприятливо вплинути на фінансово-економічний стан. Зокрема, активи АТ «Фармак» піддаються ризику пошкодження через ракетні та артилерійські удари, які регулярно завдаються російськими збройними силами по території України. Крім того, у зв'язку з активними бойовими діями на сході та півдні країни, тимчасово припинені поставки дистриб'юторам, що працюють у зонах підвищеного ризику, що істотно обмежує ринок збуту і може мати вплив на суму доходів.

2.2. Дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства

Сучасний підхід до дослідження функціонування суб'єкта господарювання широко використовується в усіх сферах економіки України. Це пояснюється тим, що саме аналітичні методи сприяють ухваленню рішень, які в перспективі підвищують ефективність роботи компаній та забезпечують досягнення їхніх ключових цілей. Зокрема, традиційні економічні методи аналізу дають змогу точно визначити взаємозв'язок між різноманітними факторами, що впливають на функціонування підприємства, і результативними показниками. Більше того, вони дозволяють детально оцінити, наскільки кожен з фінансово-економічних факторів факторів впливає на загальний результат.

Першим етапом аналізу функціонування суб'єкта господарювання АТ «Фармак» стане збір та вивчення змін і структури базових даних, та решти фінансово-економічних факторів необхідних для обчислення показників ділової активності, ліквідності та платоспроможності. Результати цього дослідження наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності, ліквідності та платоспроможності АТ «Фармак»

| Показник, тис. грн. | Роки | | Абсолютне відхилення (тис. грн) | Відносне відхилення (%) |
|-------------------------------------|----------|----------|---------------------------------|-------------------------|
| | 2022р | 2023р | | |
| Активи | 11288659 | 13434153 | 2145494 | 19,0% |
| Власний капітал | 9466529 | 11023015 | 1556486 | 16,4% |
| Короткострокові зобов'язання | 1427209 | 1974820 | 547611 | 38,4% |
| Довгострокові зобов'язання | 394921 | 436318 | 41397 | 10,5% |
| Оборотні активи | 6125212 | 7979694 | 1854482 | 30,3% |
| Виробничі запаси | 863017 | 1147736 | 284719 | 33,0% |
| Гроші та їх еквіваленти | 1101288 | 2121034 | 1019746 | 92,6% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

В цілому, активи компанії АТ «Фармак» протягом досліджуваного періоду зросли на 19,0% (на 2,1 млн грн), що свідчить про загальне збільшення ресурсу підприємства, що дозволяє збільшувати виробничі потужності та фінансову стабільність. Власний капітал збільшився на 16,4% (на 1,56 млн грн), що відображає позитивні фінансові результати та здатність підприємства зберігати прибутковість. Збільшення короткострокових зобов'язань на 38,4% (понад 547 тис. грн) може вказувати на підвищену залежність від короткострокового фінансування або потребу в обігових коштах для покриття поточних витрат. Підвищення довгострокових зобов'язань на 10,5% (понад 41 тис. грн) є відносно невеликим, що свідчить про стабільне управління довгостроковими боргами підприємства.

При цьому, оборотні активи АТ «Фармак» протягом досліджуваного періоду збільшилися на 30,3% (1,85 млн грн), що демонструє покращення ліквідності та можливість підприємства ефективніше виконувати поточні зобов'язання.

Виробничі запаси зросли на 33,0% (284,7 тис. грн), що може свідчити про підвищення рівня запасів для забезпечення виробничого процесу або збільшення обсягів виробництва. Крім цього, збільшення коштів та їх еквівалентів на 92,6% (понад 1 млн грн) є значним, що може вказувати на поліпшення грошових потоків або накопичення резервів для майбутніх інвестицій.

Другий етап проведеного нами дослідження функціонування суб'єкта господарювання АТ «Фармак» полягає у аналізі динаміки та структури активів, що становить ключовий аспект нашого дослідження. Це обумовлено тим, що необоротні та оборотні активи виконують різні функції в роботі підприємства. Зокрема, необоротні активи здебільшого асоціюються із засобами праці, тоді як оборотні активи формуються переважно за рахунок предметів праці.

Деталізовані дані з цього питання щодо функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміки і структура активів АТ «Фармак»

| Показник | 2022 рік | | 2023 рік | | Відхилення (+;-) 2023 р. до 2022 р. | |
|---------------------------------|----------|----------------|----------|----------------|--|-------------|
| | сума | питома вага, % | сума | питома вага, % | тис.грн. | відносне, % |
| 1. Необоротні активи | 5163447 | 45,7% | 5454459 | 40,6% | 291012 | 5,6% |
| 1.1. Нематеріальні активи | 182963 | 1,6% | 195609 | 1,5% | 12646 | 6,9% |
| 1.2. Основні засоби | 3630569 | 32,2% | 3606686 | 26,8% | -23883 | -0,7% |
| 1.3. Інші необоротні активи | 81861 | 0,7% | 192828 | 1,4% | 110967 | 135,6% |
| 2. Оборотні активи | 6125212 | 54,3% | 7979694 | 59,4% | 1854482 | 30,3% |
| 2.1. Запаси | 863017 | 7,6% | 1147736 | 8,5% | 284719 | 33,0% |
| 2.2. Дебіторська заборгованість | 2393591 | 21,2% | 2517108 | 18,7% | 123517 | 5,2% |
| 2.3. Грошові кошти | 1101288 | 9,8% | 2121034 | 15,8% | 1019746 | 92,6% |
| 2.4. Інші оборотні активи | 379 | 0,0% | 43 | 0,0% | -336 | -88,7% |
| Майно, разом | 11288659 | 100,0% | 13434153 | 100,0% | 2145494 | 19,0% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Досліджуючи динаміку і структуру активів варто відмітити, що збільшення необоротних активів на 5,6% (на 291 тис. грн) показує стабільний приріст, хоча їх частка в загальних активах зменшилася з 45,7% до 40,6%, що свідчить про більшу роль оборотних активів у структурі майна компанії. Зростання на 6,9% (на 12,6 тис. грн) є незначним, але вказує на розвиток нематеріальних активів, таких як патенти або ліцензії, що може свідчити про інвестиції у інтелектуальну власність компанії. Зниження основних засобів на 0,7% (на 23,9 тис. грн) може вказувати на зменшення вартості або на амортизацію основних засобів, що не компенсується новими інвестиціями в основні фонди. Значне зростання інших необоротних активів на 135,6% (на 111 тис. грн) може свідчити про значні інвестиції у довгострокові проекти

або зміни в класифікації активів. Збільшення оборотних активів на 30,3% (на 1,85 млн грн) відображає значний приріст ліквідних ресурсів, що може вказувати на поліпшення фінансової ситуації підприємства.

Крім цього, аналіз запасів показав, що збільшення запасів на 33,0% (на 284,7 тис. грн) може свідчити про підвищення обсягів виробництва або підготовку до майбутнього зростання попиту. Зростання дебіторської заборгованості на 5,2% (на 123,5 тис. грн) є помірним, але це може вказувати на збільшення обсягів реалізації, що потребує більшого обсягу кредитування клієнтів. Вражаючий приріст грошових коштів на 92,6% (на 1,02 млн грн) вказує на значне покращення ліквідності компанії.

Досліджуючи виробничу структуру основних фондів суб'єкта господарювання варто зауважити, що при цьому визначають частки окремих груп основних засобів у їхній загальній вартості як на рівні підприємства, так і в межах галузі чи промисловості загалом. Таким чином, перейдемо до аналізу структури основних засобів АТ «Фармак» за досліджуваний період, результати якого наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміки і структура основних засобів АТ «Фармак»

| Показник, тис. грн. | Код рядка | Роки | | Абсолютне відхилення (+/-) | Відносне відхилення (%) |
|------------------------|--------------|---------|---------|----------------------------------|-------------------------------|
| | | 2022р | 2023р | | |
| Основні засоби | 1010 | 3630569 | 3606686 | -23883 | -0,7% |
| первісна вартість | 1011 | 6524482 | 6918913 | 394431 | 6,0% |
| знос | 1012 | 2893913 | 3312227 | 418314 | 14,5% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Тут варто відмітити, що зниження на 0,7% (на 23,9 тис. грн) свідчить про незначне скорочення вартості основних засобів, що може бути результатом амортизації або продажу частини активів. Збільшення первісної вартості основних засобів на 6,0% (на 394,4 тис. грн) показує, що компанія інвестує в нові основні засоби або здійснює модернізацію існуючих, що сприяє зростанню вартості активів. Значне збільшення зносу на 14,5% (на

418,3 тис. грн) свідчить про те, що старі активи активно амортизуються, що може вказувати на необхідність заміни або оновлення частини основних засобів для підтримки ефективності діяльності підприємства.

Окрім того, для забезпечення належного управління виробництвом в важливим є аналіз запасів підприємства. Основна мета такого аналізу полягає у зростанні виробничої ефективності шляхом оптимального застосування майна та активів, а також у пошуку ефективних методів використання запасів АТ «Фармак». Результати цього аналізу представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміки і структура запасів АТ «Фармак»

| Показник | 2022 рік | | 2023 рік | | Відхилення (+;-) 2023 р. до 2022 р. | |
|-------------------------|----------|----------------|----------|----------------|--|-------------|
| | сума | питома вага, % | сума | питома вага, % | тис.грн. | відносне, % |
| Запаси (всього) | 1710625 | 100,0% | 2046319 | 100,0% | 335694 | 19,6% |
| Виробничі запаси | 863017 | 50,5% | 1147736 | 56,1% | 284719 | 33,0% |
| Незавершене виробництво | 126352 | 7,4% | 149069 | 7,3% | 22717 | 18,0% |
| Готова продукція | 680312 | 39,8% | 691147 | 33,8% | 10835 | 1,6% |
| Товари | 40944 | 2,4% | 58366 | 2,9% | 17422 | 42,6% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Отже, загальний обсяг запасів збільшився на 335,7 тис. грн (19,6%), що вказує на зростання обсягів матеріальних ресурсів, що може свідчити про підготовку до майбутнього виробництва або зростання запасів у зв'язку з підвищеним попитом. Зростання виробничих запасів на 33,0% (284,7 тис. грн) відображає збільшення кількості матеріалів і сировини для виробничих процесів, що може бути ознакою активної підготовки до збільшення виробничих потужностей або підтримки стабільного виробничого процесу.

Крім цього, збільшення незавершеного виробництва на 18,0% (22,7 тис. грн) вказує на те, що компанія має більший обсяг продукції на різних стадіях виробництва, що може свідчити про певні затримки або розширення

виробничих процесів. Загалом, незначне збільшення готової продукції на 1,6% (10,8 тис. грн) може вказувати на стабільний рівень виробництва, хоча це збільшення не є значним у порівнянні з іншими категоріями запасів.

Отже, завершивши аналіз запасів АТ «Фармак» у межах аналізу поточного стану його господарської діяльності, переходимо до вивчення динаміки та структури дебіторської заборгованості. Детальні результати цього аналізу наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки і структури дебіторської заборгованості АТ «Фармак»

| Показник | 2022 рік | | 2023 рік | | Відхилення (+;-) 2023 р. до 2022 р. | |
|---|---------------|----------------|---------------|----------------|--|---------------|
| | сума | питома вага, % | сума | питома вага, % | тис.грн. | відносно, % |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 294803 | 32,3% | 196489 | 24,1% | -98314 | -33,3% |
| з бюджетом | 128509 | 14,1% | 43068 | 5,3% | -85441 | -66,5% |
| з нарахованих доходів | 3000 | 0,3% | 3801 | 0,5% | 801 | 26,7% |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 486380 | 53,3% | 572334 | 70,2% | 85954 | 17,7% |
| РАЗОМ | 912692 | 100,0% | 815692 | 100,0% | -97000 | -10,6% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Виходячи з даних табл. 2.6 можна дійти висновку, що зменшення дебіторської заборгованості на 33,3% (98,3 тис. грн) свідчить про зниження авансів, що компанія надала, можливо, через зміну умов співпраці або зменшення обсягів попередніх платежів. Значне скорочення цієї заборгованості на 66,5% (85,4 тис. грн) вказує на зниження сум, що належать підприємству від державних органів, можливо, завдяки поверненню податків або зменшенню невиконаних державних зобов'язань. Збільшення дебіторська заборгованість з нарахованих доходів на 26,7% (0,8 тис. грн) є незначним і може відображати зміни в умовах нарахування доходів або в обсягах нарахованих, але ще не отриманих сум.

Крім цього, зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на

17,7% (85,9 тис. грн) вказує на збільшення інших видів дебіторської заборгованості, що може бути пов'язано з новими або оновленими взаєминами з клієнтами та партнерами.

Отже, важливо зазначити, що наявна дебіторська заборгованість класифікується як ліквідний актив, так як може бути застосована як застава для отримання кредиту з метою покриття короткострокових кредитів. Цей вид заборгованості є складовою оборотного капіталу компанії. При цьому, якісне керування дебіторською заборгованістю передбачає регулярний моніторинг стану платежів клієнтів та своєчасне реагування на можливі ризики.

Для всебічної оцінки функціонування АТ «Фармак» необхідно проаналізувати показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Результати розрахунків показників ліквідності та платоспроможності АТ «Фармак» за 2022–2023 роки представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ліквідності та платоспроможності
АТ «Фармак»**

| Показники | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | |
|--|----------|----------|------------|----------------|
| | | | Абсолютне | Відносне, % |
| Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності, автономності) | 0,161 | 0,179 | 0,018 | 11,2% |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,192 | 1,219 | 0,027 | 2,3% |
| Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу) | 1,192 | 1,219 | 0,027 | 2,3% |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 4,292 | 4,041 | -0,251 | -5,8% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,771 | 1,074 | 0,303 | 39,3% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Отже, наразі коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності, автономності) зріс із 0,161 у 2022 році до 0,179 у 2023 році, що відповідає абсолютному приросту 0,018 і відносному зростанню на 11,2%. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності компанії. Підвищення може бути обумовлене зростанням частки власного капіталу у структурі фінансування, що, у свою чергу, може свідчити про збільшення прибутковості, зменшення боргового навантаження або залучення нових інвестицій. Крім цього,

коефіцієнт фінансової залежності збільшився з 1,192 до 1,219 (абсолютне відхилення +0,027; відносне +2,3%). Цей коефіцієнт є оберненим до платоспроможності, тому його зростання вказує на незначне збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Така динаміка може бути пов'язана з тим, що темпи залучення позикових ресурсів трохи перевищують приріст власного капіталу. При цьому, коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу) збільшився на 0,027 (з 1,192 до 1,219) свідчить про те, що компанія стала більш залежною від позикового капіталу. Хоча зростання незначне, це може створювати додаткові ризики у випадку несприятливих економічних умов або підвищення вартості обслуговування боргу. Тут також варто відмітити, що поточна діяльність підприємства загалом фінансується за рахунок власних обігових коштів, при цьому частково залучаються і кредитні ресурси.

Таким чином, перейдемо до аналізу основних техніко–економічних показників АТ «Фармак» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Техніко–економічні показники АТ «Фармак»

| Показник, тис. грн. | Роки | | Абсолютне відхилення (+/-) | Відносне відхилення (%) |
|---|------------|----------|----------------------------------|-------------------------------|
| | 2022 | 2023 | | |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 10668318,5 | 12361406 | 1693088 | 15,9% |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 3606245,5 | 3618628 | 12382,5 | 0,3% |
| Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн. | 8807669 | 10244772 | 1437103 | 16,3% |
| Реалізовано продукції, тис. грн. | 7774735 | 9690236 | 1915501 | 24,6% |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 3115014 | 4424513 | 1309499 | 42,0% |
| Адміністративні витрати | 917136 | 1168504 | 251368 | 27,4% |
| Витрати на збут | 1171382 | 1575678 | 404296 | 34,5% |
| Інші операційні витрати | 1360938 | 707640 | -653298 | -48,0% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Таким чином, виходячи із даних табл. 2.8 можна дійти висновку, що середньорічна вартість активів у 2023 році зросла на 1693088 тис. грн (або 15,9%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, яке могло бути зумовлене придбанням нових активів, модернізацією наявних ресурсів чи збільшенням оборотних активів через розширення операційної діяльності. При цьому, середньорічна вартість основних засобів залишився практично стабільним, збільшившись лише на 12382,5 тис. грн (0,3%). Це свідчить про незначну активність у сфері інвестування в основні засоби, можливо, через акцент на інших аспектах операційної діяльності або орієнтацію на використання вже наявних потужностей.

Підвищення середньорічної вартості власного капіталу на 1437103 тис. грн (16,3%) свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. Зростання могло бути викликане акумулюванням нерозподіленого прибутку, залученням додаткових інвестицій чи позитивною переоцінкою активів. Крім цього, значне збільшення реалізації продукції на 1 915 501 тис. грн (24,6%) вказує на покращення ринкових позицій компанії, можливе розширення асортименту чи ефективну маркетингову стратегію. Проте таке зростання потребує подальшого аналізу щодо ефективності супутніх витрат. Зростання собівартості на 1 309 499 тис. грн (42%) перевищує темпи збільшення обсягу реалізації (24,6%). Це може свідчити про зростання витрат на виробництво, подорожчання ресурсів або інших виробничих факторів, що може негативно вплинути на рентабельність.

Тому, для більш глибокого розуміння тенденцій розвитку підприємства, варто провести додатковий аналіз показників ефективності виробництва. Серед таких показників, що відображають забезпеченість основними засобами, можна виділити фондомісткість, фондоозбросність та коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства. Дані розрахунків представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності виробництва АТ «Фармак»

| Показник, тис. грн. | Роки | | Абсолютне відхилення (+/-) | Відносне відхилення (%) |
|---------------------------------------|----------|----------|----------------------------------|-------------------------------|
| | 2022 | 2023 | | |
| Фондовіддача | 2,156 | 2,678 | 0,522 | 24,2 |
| Фондомісткість | 0,464 | 0,373 | -0,091 | -19,6 |
| Фондоозброєність, тис. грн. / чол. | 1383,074 | 1381,872 | -1,202 | -0,1 |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

В цілому, дані таблиці 2.9 показують, що у 2023 році фондівіддача зросла на 0,522 одиниці (або 24,2%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів для генерації доходів. Основною причиною може бути збільшення обсягів реалізації продукції, ефективніше використання наявних виробничих потужностей або оптимізація операційних процесів. Зниження фондомісткості на 0,091 одиниці (або -19,6%) є позитивною динамікою, яка свідчить про скорочення витрат на основні засоби на одиницю продукції. Це може бути результатом більш раціонального використання обладнання, підвищення продуктивності праці чи модернізації виробничих процесів.

При цьому, показник фондоозброєності залишився практично незмінним, зменшившись лише на 1,202 тис. грн/чол. (або -0,1%). Це свідчить про стабільний рівень оснащення працівників основними засобами. Незначні коливання можуть бути пов'язані із зміною чисельності персоналу або обсягів основних засобів.

Отже, проведений аналіз діяльності АТ «Фармак» дозволив визначити рівень його ділової активності, платоспроможності, рентабельності, фінансового стану, а також вивчити динаміку та структуру активів підприємства, запаси, дебіторську заборгованість тощо. Загалом, результати цього аналізу є важливою основою для подальших досліджень і розробки корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану АТ «Фармак»

Виробнича діяльність компаній здійснюється завдяки організованому, своєчасному, якісному та ефективному управлінню, яке складається з взаємопов'язаних і послідовних функцій. У зв'язку з цим в контексті аналізу фінансових результатів та фінансового стану АТ «Фармак» важливо провести дослідження суті, завдань та необхідності системного аналізу фінансового стану підприємств, а також вивчити існуючі методи, принципи та підходи до аналізу фінансового стану компаній, з подальшими рекомендаціями щодо їх вдосконалення.

Однією з ключових частин цього є аналіз фінансових результатів, що наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Фінансові результати АТ «Фармак»

| Показники, тис. грн. | Роки | | Відхилення (+/-) | |
|---|----------|----------|--------------------|----------------|
| | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне (+/-) | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 7774735 | 9690236 | 1915501 | 24,6% |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 3115014 | 4424513 | 1309499 | 42,0% |
| Валовий прибуток (збиток) | 4659721 | 5265723 | 606002 | 13,0% |
| Інші операційні доходи | 17389 | 22563 | 5174 | 29,8% |
| Адміністративні витрати | 917136 | 1168504 | 251368 | 27,4% |
| Витрати на збут | 1171382 | 1575678 | 404296 | 34,5% |
| Інші операційні витрати | 1360938 | 707640 | -653298 | -48,0% |
| Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток/збиток | 1227654 | 1836464 | 608810 | 49,6% |
| Дохід від участі в капіталі | 4479 | 3398 | -1081 | -24,1% |
| Інші фінансові доходи | 14541 | 91363 | 76822 | 528,3% |
| Інші доходи | 359539 | 41576 | -317963 | -88,4% |
| Фінансові витрати | 47756 | 65078 | 17322 | 36,3% |
| Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток/збиток | 1558457 | 1907723 | 349266 | 22,4% |
| Витрати з податку на прибуток | -285062 | -360119 | -75057 | 26,3% |
| Чистий фінансовий результат: Прибуток/збиток | 1273395 | 1547604 | 274209 | 21,5% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А та Б]

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції характеризується збільшенням на 24,6% (1915501 тис. грн), що свідчить про значний ріст обсягів продажу, і може бути пов'язано з розширенням ринків збуту чи зростанням попиту на продукцію компанії.: Зростання собівартості реалізованої продукції на 42,0% (1309499 тис. грн) вказує на зростання витрат на виробництво, що може бути наслідком підвищення цін на сировину, енергоносії або збільшення обсягів виробництва.

Збільшення валового прибутку на 13,0% (606002 тис. грн) відображає позитивну динаміку прибутковості, хоча темп зростання валового прибутку значно нижчий за темп зростання витрат. Інші операційні доходи зросли на 29,8% (5174 тис. грн), що свідчить про зростання додаткових доходів компанії, таких як операції з іншими видами діяльності.

При цьому, адміністративні витрати зросли на 27,4% (251368 тис. грн), що вказує на збільшення витрат на управлінські та організаційні процеси, що може бути пов'язано з розширенням компанії.

Збільшення витрат на збут на 34,5% (404296 тис. грн) відображає збільшення витрат на маркетинг, продаж та пошук нових ринків, що є логічним наслідком зростання обсягів продажу. Інші операційні витрати зменшилися на 48,0% (-653298 тис. грн), і це є позитивним показником, що свідчить про значне скорочення додаткових операційних витрат компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 49,6% (608810 тис. грн), що вказує на ефективність операційної діяльності компанії, що забезпечує їй значний прибуток.: Зменшення доходу від участі в капіталі на 24,1% (-1081 тис. грн) може свідчити про зниження доходів від інвестиційних проектів або партнерських часток.

Інші фінансові доходи зросли на 528,3% (76822 тис. грн), що є значним позитивним результатом, що може бути зумовлено отриманням вигідних фінансових угод або дивідендів. Інші доходи: Зниження інших доходів на 88,4% (-317963 тис. грн) вказує на скорочення прибутків від інших поза операційних джерел.

Отже, фінансовий стан АТ «Фармак» значною мірою залежний від показників комерційної і виробничої, фінансової та господарської роду функціонування досліджуваного підприємства. Усі ці аспекти суб'єкта господарювання мають вплив на його фінансові показники. Зокрема, безперебійне виробництво та реалізація продукції високої якості мають позитивний ефект на фінансовий стан підприємства. Зазвичай, чим вищі показники обсягу виробництва та реалізації продукції, робіт і послуг, а також чим нижча їх собівартість, тим вища прибутковість підприємства, що в свою чергу позитивно позначається на його фінансовому стані.

З метою подальшого дослідження перейдемо до вивчення та аналізу динаміки та структури активів та пасивів на основі аналізу показників балансу за 2022-2023 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників майна АТ «Фармак»

| Показники, тис. грн.. | Роки | | Відхилення (+/-) | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|
| | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне (+/-) | Відносне, % |
| Необоротні активи | 5163447 | 5454459 | 291012 | 5,6% |
| Нематеріальні активи | 182963 | 195609 | 12646 | 6,9% |
| Основні засоби | 3630569 | 3606686 | -23883 | -0,7% |
| Інші необоротні активи | 81861 | 192828 | 110967 | 135,6% |
| Оборотні активи | 6125212 | 7979694 | 1854482 | 30,3% |
| Запаси | 1710625 | 2046319 | 335694 | 19,6% |
| Дебіторська заборгованість | 2393591 | 2517108 | 123517 | 5,2% |
| Грошові кошти | 1101288 | 2121034 | 1019746 | 92,6% |
| Інші оборотні активи | 379 | 43 | -336 | -88,7% |
| Разом | 11288659 | 13434153 | 2145494 | 19,0% |

Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Таким чином, необоротні активи зросли на 5,6% (291012 тис. грн) і це свідчить про збільшення інвестицій в довгострокові активи компанії, що може бути спричинене розширенням виробничих потужностей або придбанням нових активів. Нематеріальні активи збільшилися на 6,9%, що вказує на розширення нематеріальних активів, таких як патенти або ліцензії, що є ознакою інвестицій у інтелектуальну власність компанії.

Крім цього, основні засоби знизилися на 0,7% (-23883 тис. грн), що вказує на незначне скорочення вартості основних засобів, що може бути результатом їх амортизації або продажу частини обладнання. Інші необоротні активи зросли на 135,6% (110967 тис. грн) і це є суттєвим, що може свідчити про великий приріст у довгострокових фінансових або інших активів, які не належать до основних засобів або нематеріальних активів.

Варто також відмітити, що оборотні активи: Збільшення на 30,3% (1854 482 тис. грн) вказує на значне зростання поточних активів, що може свідчити про більшу ліквідність і покращення оборотних засобів. Запаси збільшилися на 19,6% (335694 тис. грн) свідчить про зростання запасів сировини, матеріалів або готової продукції, що може бути пов'язано з підвищенням обсягів виробництва або підготовкою до сезону пікового попиту на продукцію підприємства.

Отже, дослідження майна суб'єкта господарювання включає в себе вивчення складу і структури майна, дослідження джерел його формування, а також аналіз змін у компонентах майна та джерелах його формування. До основних методів аналізу майна належать вертикальний і горизонтальний методи, які використовуються при аналізі балансу, а також метод фінансових коефіцієнтів. Важливими аспектами, які слід визначити під час аналізу майна підприємства, є загальна оцінка структури майна, а також аналіз виробничого потенціалу, особливо основних засобів.

Таким чином, одним із ключових елементів ефективності будь-якого підприємства є структура його майна, оскільки ефективне його застосування безпосередньо впливає на кінцеві показники його виробничого функціонування.

Отже, одним з найважливіших факторів будь-якого виробництва є структура майна підприємства, а ефективність його використання безпосередньо впливає на кінцевий результат господарської діяльності підприємства. Результати дослідження структури показників майна АТ «Фармак» за 2022-2023 роки відображено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура показників майна АТ «Фармак»

| Показники | Питома вага, % | | Зміна у структурі, % |
|----------------------------|----------------|---------------|----------------------|
| | 2022 рік | 2023 рік | |
| Необоротні активи | 45,7% | 40,6% | -5,1% |
| Нематеріальні активи | 1,6% | 1,5% | -0,2% |
| Основні засоби | 32,2% | 26,8% | -5,3% |
| Інші необоротні активи | 0,7% | 1,4% | 0,7% |
| Оборотні активи | 54,3% | 59,4% | 5,1% |
| Запаси | 15,2% | 15,2% | 0,1% |
| Дебіторська заборгованість | 21,2% | 18,7% | -2,5% |
| Грошові кошти | 9,8% | 15,8% | 6,0% |
| Інші оборотні активи | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Разом | 100,0% | 100,0% | - |

Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Отже, дані табл. 2.12 показують, що питома вага необоротних активів зменшилася на 5,1% (з 45,7% до 40,6%), що свідчить про зменшення їх частки у структурі активів компанії, ймовірно, через зростання оборотних активів. Невелике зниження питомої ваги нематеріальних активів на 0,2% (з 1,6% до 1,5%) вказує на незначне скорочення частки нематеріальних активів у структурі, що може бути результатом відсутності значних інвестицій у дану категорію.

Також відмічено зниження питомої ваги основних засобів на 5,3% (з 32,2% до 26,8%), що може свідчити про зменшення значення основних засобів у структурі активів, ймовірно, через амортизацію або зменшення їх частки через інвестиції в інші активи. Підвищення питомої ваги інші необоротних активів на 0,7% (з 0,7% до 1,4%) свідчить про значне збільшення частки цієї категорії, що може бути результатом залучення нових довгострокових фінансових або інших активів.

Збільшення питомої ваги оборотних активів на 5,1% (з 54,3% до 59,4%) вказує на зростання ролі оборотних активів у загальній структурі, що може бути спричинено поліпшенням ліквідності та збільшенням короткострокових активів.

На якість створення та застосування активів АТ «Фармак» також впливають такі чинники, як структура активів, джерела їх формування, напрями їх використання, а також зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства. Тому важливим є аналіз динаміки показників джерел формування майна (пасивів) досліджуваного суб'єкта господарювання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка показників джерел формування майна (пасивів)
АТ «Фармак»**

| Показники, тис. грн. | Роки | | Відхилення (+/-) | |
|--|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|
| | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне (+/-) | Відносне, % |
| Власний капітал | 9466529 | 11023015 | 1556486 | 16,4% |
| Пайовий капітал | 36366 | 36366 | 0 | 0,0% |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 394921 | 436318 | 41397 | 10,5% |
| Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч. | 1427209 | 1974820 | 547611 | 38,4% |
| - поточна кредиторська за розрахунками з оплати праці | 327561 | 471009 | 143448 | 43,8% |
| - інші поточні зобов'язання | 21454 | 22244 | 790 | 3,7% |
| Всього пасивів | 11288659 | 13434153 | 2145494 | 19,0% |

Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства.

Таким чином, збільшення власного капіталу на 1556486 тис. грн (16,4%) вказує на зростання фінансової стабільності компанії, ймовірно, через реінвестицію прибутку або залучення нових інвестицій. Відсутність змін у пайовому капіталі (0%) означає, що компанія не залучала додаткові інвестиції в статутний капітал протягом року. Збільшення довгострокових зобов'язань на 41397 тис. грн (10,5%) свідчить про зростання боргового навантаження компанії на довгострокові зобов'язання, що може бути пов'язано з фінансуванням нових проектів або інвестицій.

Крім цього, значне зростання поточних зобов'язань на 547611 тис. грн (38,4%) свідчить про збільшення короткострокових боргів компанії, що може бути результатом підвищення операційної активності або необхідності

покриття поточних витрат. Збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці цієї статті на 143448 тис. грн (43,8%) свідчить про зростання зобов'язань щодо виплати заробітної плати, що може бути пов'язано з підвищенням чисельності персоналу або збільшенням зарплат.

Варто також відмітити помірне зростання інші поточних зобов'язань на 790 тис. грн (3,7%), що вказує на незначне збільшення інших поточних зобов'язань компанії. При цьому, загальний обсяг пасивів компанії зріс на 2145494 тис. грн (19,0%), що відображає збільшення зобов'язань і капіталу, що може свідчити про активне розширення компанії та її фінансування.

Отже, після аналізу динаміки показників джерел формування майна (пасивів) досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» проведемо дослідження структури джерел формування майна (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Структура показників джерел формування майна (пасивів) АТ «Фармак»

| Показники, % | Питома вага, % | | Зміна у структурі, % |
|--|----------------|---------------|-------------------------|
| | 2022 рік | 2023 рік | |
| Власний капітал | 83,9% | 82,1% | -1,8% |
| Пайовий капітал | 0,3% | 0,3% | -0,1% |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 3,5% | 3,2% | -0,3% |
| Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч. | 12,6% | 14,7% | 2,1% |
| - поточна кредиторська за розрахунками з оплати праці | 2,9% | 3,5% | 0,6% |
| - інші поточні зобов'язання | 0,2% | 0,2% | 0,0% |
| Всього пасивів | 100,0% | 100,0% | 0,0% |

Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Так, наразі питома вага власного капіталу зменшилась на 1,8%, що може свідчити про деяке зниження частки власних коштів у структурі пасивів, можливо через зростання боргових зобов'язань або збільшення інших пасивів.

При цьому, незначна зміна пайового капіталу (0,3% у 2022 році та 0,3% у 2023 році) відображає стабільність цього показника без залучення нових

інвестицій чи змін у статутному капіталі. Зменшення питомої ваги протягом досліджуваного періоду 2022-2023 років довгострокових зобов'язань на 0,3% свідчить про певне зменшення залежності від довгострокових боргів в структурі пасивів, що може бути результатом погашення частини довгострокових зобов'язань.

Важливо, що питома вага поточних зобов'язань протягом досліджуваного періоду збільшилась на 2,1%, що вказує на зростання короткострокових боргів, зокрема за рахунок збільшення зобов'язань по оплаті праці. Питома вага поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці цієї статті зросла на 0,6%, що може свідчити про збільшення зобов'язань щодо виплати заробітної плати. Незначні зміни в частці інших поточних зобов'язань (0,2% у 2022 та 2023 роках) свідчать про стабільність у цій категорії. Отже, структура пасивів залишилась незмінною, з питомою вагою кожної категорії, що означає відсутність значних змін у загальній фінансовій структурі компанії.

Під час аналізу тенденцій розвитку АТ «Фармак» важливо оцінити динаміку фінансових показників. Адже, ключові фінансові показники дозволяють визначити основні критерії ефективності, такі як рентабельність основних засобів, фондомісткість та фондоозброєність (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники фінансового стану АТ «Фармак»

| Показники | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | |
|--|-----------|----------|-----------------|-------------|
| | | | Абсолютне (+/-) | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 7774735 | 9690236 | 1915501 | 24,6% |
| Річний прибуток до оподаткування, тис. грн. | 1558457 | 1907723 | 349266 | 22,4% |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 3606245,5 | 3618628 | 12382,5 | 0,3% |
| Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності | 2625 | 2610 | -15 | -0,6% |
| Віддача основних засобів, грн | 2,156 | 2,678 | 0,522 | 24,2% |
| Фондомісткість, грн. | 0,464 | 0,373 | -0,091 | -19,6% |
| Фондоозброєність, тис. грн | 1383,074 | 1381,872 | -1,202 | -0,1% |

Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Таким чином, збільшення чистого доходу на 1915501 тис. грн (24,6%) свідчить про значне зростання обсягів продажу або підвищення цін на продукцію, що може бути результатом розширення ринку збуту або підвищення ефективності виробництва. Збільшення прибутку до оподаткування на 349266 тис. грн (22,4%) відображає позитивні фінансові результати діяльності, які можуть бути наслідком як зростання доходів, так і зменшення витрат або ефективного управління витратами.

Дослідження ефективності застосування капіталу АТ «Фармак» включає оцінку управління позиковими коштами, зокрема щодо ефективності поточних зобов'язань. Протягом звітного періоду підприємство суттєво не змінювало свою політику щодо розрахунків із кредиторами. Збільшення доходів може бути ознакою ефективної діяльності підприємства, тоді як зниження доходів, навпаки, свідчить про неефективне використання активів і фінансів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка доходів АТ «Фармак»

| Показники | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення (+/-) | |
|--|----------|----------|------------------|-------------|
| | | | Абсолютне (+/-) | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 7774735 | 9690236 | 1915501 | 24,6% |
| Інші операційні доходи, тис. грн. | 22563 | 17389 | -5174 | -22,9% |
| Доходи від участі в капіталі, тис. грн. | 4479 | 3398 | -1081 | -24,1% |
| Інші фінансові доходи, тис. грн. | 14541 | 91363 | 76822 | 528,3% |
| Інші доходи, тис. грн. | 359539 | 41576 | -317963 | -88,4% |
| Доходи - всього, тис. грн. | 8175857 | 9843962 | 1668105 | 20,4% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток А]

Тут варто відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 1915501 тис. грн (24,6%), що свідчить про помітне зростання основного доходу компанії, що може бути результатом розширення ринку або збільшення обсягів продажу.

При цьому, інші операційні доходи протягом досліджуваного періоду знизилися на 5174 тис. грн (-22,9%), що вказує на скорочення додаткових доходів від операційної діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» протягом 2022-2023 років, що може свідчити про зменшення допоміжної діяльності або зміну бізнес-стратегій. Зниження доходів від участі в капіталі на 1081 тис. грн (-24,1%) вказує на зменшення доходів від інвестицій в інші компанії або зміни в складі капіталу.

Інші фінансові доходи зросли на 76822 тис. грн (528,3%), що є значним зростанням фінансових доходів, що може бути результатом успішних фінансових операцій або вигідних інвестицій. Значне зменшення інших доходів досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» на 317963 тис. грн (-88,4%) свідчить про скорочення надходжень від непередбачених джерел або одноразових доходів. При цьому, загальний дохід досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» протягом 2022-2023 років збільшився на 1668105 тис. грн (20,4%), що підтверджує зазначений у таблиці загальний позитивний тренд у фінансових результатах підприємства.

Окрім цього, необхідно здійснити дослідження і структури доходів досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак», оскільки для компаній різних галузей характерні різні структури доходів. Аналіз цієї структури дозволяє виявити слабкі місця та потенційні проблеми у діяльності підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Структура доходів АТ «Фармак»

| Показники | Питома вага, % | | Зміна у структурі |
|--|----------------|----------|-------------------|
| | 2022 рік | 2023 рік | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, % | 95,1% | 98,4% | 3,3% |
| Інші операційні доходи, % | 0,3% | 0,2% | -0,1% |
| Доходи від участі в капіталі, % | 0,1% | 0,0% | 0,0% |
| Інші фінансові доходи, % | 0,2% | 0,9% | 0,8% |
| Інші доходи, % | 4,4% | 0,4% | -4,0% |
| Доходи – всього, % | 100,0% | 100,0% | 0,0% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток Б]

Як видно з табл. 2.17 протягом досліджуваного періоду було характерним збільшення питомої ваги чистого доходу від реалізації продукції на 3,3% (з 95,1% до 98,4%) свідчить про зростання основної частини доходу компанії, що підкреслює важливість реалізації продукції як основного джерела прибутку досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» протягом 2022-2023 років. Зменшення питомої ваги інших операційних доходів досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» років на 0,1% вказує на незначне зниження ролі інших операційних доходів у загальній структурі.

Питома вага доходу від участі в капіталі залишилася без змін (0,0%), що свідчить про незначний внесок цього виду доходів у загальний дохід підприємства. Збільшення питомої ваги інших фінансових доходів на 0,8% вказує на значне зростання фінансових доходів, що може бути результатом вдалої інвестиційної діяльності чи вигідних фінансових операцій досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» протягом 2022-2023 років. Зниження питомої ваги інших доходів на 4,0% свідчить про значне скорочення доходів протягом досліджуваного періоду від неосновної діяльності або одноразових джерел. Отже, загалом питома вага залишилася без змін, що підтверджує стабільність у загальній структурі доходів компанії, де основний дохід від реалізації продукції залишається ключовим джерелом досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» протягом досліджуваного періоду 2022-2023 років.

Формування оптимального доходу підприємства в обсягах, достатніх для фінансування поточних витрат, сплати податків і формування прибутку, що забезпечує розширене відтворення, є важливим фактором для ефективного функціонування всіх підприємств. У процесі свого функціонування суб'єкт господарювання компенсує вкладені кошти при виготовленні продукції, виконанні робіт та наданні послуг, що відображається у вигляді отриманого доходу. А тому, важливим в контексті

нашого дослідження є також аналіз динаміки та структури прибутків збитків суб'єкта господарювання (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка прибутків АТ «Фармак»

| Показники | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | |
|--|----------|----------|------------|----------|
| | | | абсолютне | відносне |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 4659721 | 5265723 | 606002 | 13,0% |
| Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. | 1227654 | 1 836464 | 608810 | 49,6% |
| Прибуток до оподаткування, тис. грн. | 1558 457 | 1907723 | 349266 | 22,4% |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 1273395 | 1547604 | 274209 | 21,5% |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [додаток Б]

Отже, для досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» протягом 2022-2023 років було характерним збільшення валового прибутку на 606002 тис. грн (13,0%) вказує на поліпшення ефективності основної діяльності компанії, що могло бути досягнуто за рахунок збільшення доходів або зменшення собівартості. Значне зростання прибутку від операційної діяльності на 608810 тис. грн (49,6%) свідчить про значне покращення операційної ефективності, ймовірно, завдяки оптимізації витрат або розширенню ринку.

Прибуток до оподаткування збільшився на 349266 тис. грн (22,4%), що показує загальне зростання доходів компанії, що може бути результатом як операційних, так і позареалізаційних доходів досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак» протягом 2022-2023 років. Збільшення чистого прибутку на 274209 тис. грн (21,5%) вказує на те, що компанії вдалося зберегти високу прибутковість після всіх витрат, що підвищує її фінансову стабільність та спроможність інвестувати у подальший розвиток досліджуваного суб'єкта господарювання АТ «Фармак».

Отже, дослідження доходів є складовою частиною економічної стратегії підприємства, що має на меті створення таких економічних умов, які гарантують покриття постійних витрат, компенсацію змінних витрат, що

залежать від обсягів реалізації продукції, своєчасну сплату податків і обов'язкових платежів, а також забезпечення отримання прибутку.

Таким чином, наступним етапом нашого дослідження є розрахунок основних показників фінансового стану, а саме визначення показників фінансової стійкості АТ «Фармак» за 2022-2023 рр. (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Показники фінансової стійкості АТ «Фармак»

| Показник | 2022 рік | 2023 рік | Нормативне значення |
|---|----------|----------|---------------------|
| Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) | 0,839 | 0,821 | >0,5 |
| Коефіцієнт боргового навантаження (коефіцієнт концентрації позикового капіталу) | 0,161 | 0,179 | |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,192 | 1,219 | <2,0 |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток Б]

Як видно з даних табл. 2.19, у 2023 році коефіцієнт автономії знизився з 0,839 до 0,821, що відповідає відхиленню -0,018. Попри це, показник залишається значно вищим за нормативне значення (>0,5), що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Зменшення може бути пов'язане зі збільшенням обсягу позикового капіталу, проте фінансова стійкість підприємства залишається на високому рівні. Коефіцієнт боргового навантаження (коефіцієнт концентрації позикового капіталу) зріс з 0,161 до 0,179 (+0,018), що вказує на деяке збільшення частки позикового капіталу в структурі джерел фінансування. Така динаміка може бути викликана залученням додаткових кредитів чи інших форм зобов'язань для забезпечення операційної або інвестиційної діяльності. Крім цього, у 2023 році коефіцієнт фінансової залежності зріс з 1,192 до 1,219 (+0,027), але залишається значно нижчим за нормативне значення (<2,0). Це свідчить про помірний рівень залежності від позикового капіталу, який не створює суттєвих ризиків для фінансової стабільності підприємства.

Крім цього, ключовим етапом дослідження рентабельності діяльності суб'єкта господарювання є виявлення резервів для її підвищення та

поліпшення загальної ефективності. З огляду на важливість і практичне значення пошуку шляхів зростання рентабельності, вчені-економісти пропонують низку заходів, спрямованих на покращення показників рентабельності підприємства.

Обраховані значення показників рентабельності для АТ «Фармак» за 2022-2023 роки представимо у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Показники рентабельності АТ «Фармак»

| Показник | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення (+/-) |
|---|----------|----------|------------------|
| Рентабельність (збитковість) продукції за операційним прибутком, % | 39,41 | 41,51 | 2,1 |
| Рентабельність (збитковість) реалізації за операційним прибутком, % | 15,79 | 18,95 | 3,16 |
| Рентабельність (збитковість) продукції, % | 40,88 | 34,98 | -5,9 |
| Рентабельність (збитковість) продажу, % | 16,38 | 15,97 | -0,41 |
| Рентабельність (збитковість) власного капіталу, | 13,45 | 14,04 | 0,59 |

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додаток Б]

Отже, дослідження показників рентабельності господарської діяльності АТ «Фармак» вказує на те, що у 2023 році показник рентабельності продукції за операційним прибутком зріс із 39,41% до 41,51% (+2,1 п.п.), що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності протягом досліджуваного періоду. Таке зростання може бути наслідком оптимізації витрат, покращення виробничих процесів чи підвищення ціни реалізації продукції. При цьому, збільшення показника рентабельності реалізації за операційним прибутком протягом досліджуваного періоду з 15,79% до 18,95% (+3,16 п.п.) вказує на покращення операційної ефективності у співвідношенні до доходу від реалізації. Це свідчить про вищу результативність використання ресурсів та ефективнішу роботу з клієнтами.

Таким чином, зниження показника рентабельності продукції протягом досліджуваного періоду 2022-2023 років з 40,88% до 34,98% (-5,9 п.п.) свідчить про зменшення чистої прибутковості продукції. Це може бути викликано зростанням собівартості продукції, що перевищує темпи збільшення доходів, або скороченням інших доходів, які впливають на кінцевий результат.

Висновки до розділу 2

У даному розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано виробничо-господарської діяльності АТ «Фармак», зокрема досліджено організаційну структуру досліджуваного суб'єкта господарювання, описано ключові види функціонування та поточні напрями розвитку товариства за період 2022-2023 років. Також було проаналізовано виробничо-фінансову діяльності АТ «Фармак», що дозволило з'ясувати, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві дебіторська заборгованість збільшилася на 5,2% (123517 тис. грн), що вказує на незначне зростання суми боргів, що можуть бути результатом розширення клієнтської бази або зміни в умовах розрахунків з партнерами. Крім цього, було зафіксовано значне збільшення грошових коштів на 92,6% (1019746 тис. грн), що свідчить про значне покращення ліквідності, що може бути результатом залучення додаткових фінансових ресурсів або збільшення прибутку.

Також варто відмітити, що протягом досліджуваного періоду інші оборотні активи проявили значне скорочення на 88,7% (-336 тис. грн), що свідчить про зменшення інших поточних активів, ймовірно, через їхню ліквідацію або зменшення вартості. При цьому, загальне збільшення всіх активів становило 19,0% (2145494 тис. грн), що відображає зростання сукупних активів компанії, що може бути ознакою ефективного управління активами та зростання підприємства.

Загалом, аналіз виробничої та фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання за досліджуваний період 2022-2023 років показав, АТ «Фармак» досягнув виконання плану виробництва, а тому діяльність підприємства можна характеризувати позитивно та оцінити на «відмінно», адже процес виробництва продукції здійснювався згідно з стратегією розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ КОРПОРАТИНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ФАРМАК»

3.1. Дослідження стратегічного потенціалу АТ «Фармак»

Український фармацевтичний ринок, будучи складною соціально-економічною системою, належить до найбільш успішних і результативних як на національному, так і на міжнародному рівнях. Він яскраво проявляє активний розвиток окремих секторів, свідчить про підвищення зацікавленості кінцевих споживачів у продукції цієї сфери, демонструє прогрес у розширенні асортименту товарів та стимулює розбудову фармацевтичних торговельних мереж, підприємств та розвиток стратегічного потенціалу даних підприємств [19].

Тривалий і стабільний розвиток компанії АТ «Фармак» можливий лише за умови визначення чітких напрямів прогресу та конкретних способів їх реалізації, що становить основу стратегічного управління. Цей підхід передбачає управління, яке базується на людських ресурсах як ключовому елементі організації, орієнтує виробничі процеси на задоволення потреб клієнтів, впроваджує адаптивне регулювання та своєчасно реагує на зовнішні виклики. Завдяки цьому компанія отримує конкурентні переваги, забезпечує життєздатність і досягає довгострокових цілей [40].

Українська фармацевтична індустрія є вагомим елементом економічної системи країни. Її включено до переліку ключових напрямів розвитку економіки, оскільки вона тісно пов'язана із забезпеченням національної безпеки та добробуту населення. Таке рішення та підтримка з боку уряду, безсумнівно, сприятимуть подальшому прогресу цієї галузі. Це відкриває можливості для залучення державних інвестицій у виробництво, створення нових робочих місць, забезпечення стабільного виготовлення лікарських засобів та, що найважливіше, надання громадянам доступу до якісної медичної продукції [34].

Досліджуючи стратегічний потенціал АТ «Фармак варто відмітити, що компанія сьогодні займає провідну позицію на українському ринку лікарських засобів, є найбільшим експортером вітчизняної фармацевтичної продукції та має найвищу вартість бренду у своїй галузі. Вона входить до переліку 1000 провідних світових виробників лікарських препаратів. Продукція Фармак доступна пацієнтам у 60 країнах світу, включаючи держави Європейського Союзу, Азію, Центральну та Південну Америку, Близький Схід і Австралію. Компанія представлена у вигляді офісів у таких країнах, як Узбекистан, Казахстан, Киргизстан і В'єтнам, а також через маркетингові структури у Польщі, ОАЕ, Швейцарії, Великій Британії, Чехії та Словаччині [57-61].

Стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, багатокомпонентну та гнучку систему, яка об'єднує низку взаємопов'язаних локальних складових (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні елементи процесу розвитку стратегічного потенціалу та управління якістю продукції підприємства [17].

При цьому, до стратегічного потенціалу належать: ресурсно-сировинний потенціал – наявність сировинних матеріалів, запасів та складських

потужностей; виробничий потенціал – основні фонди, виробничі приміщення та їхні можливості; фінансовий потенціал – власний і оборотний капітал, а також залучені фінансові ресурси; трудовий потенціал – чисельність працівників, їхня кваліфікація, професійні навички, досвід і здібності; управлінський потенціал – організаційна структура управління та ефективність її функціонування; інноваційний потенціал – рівень інноваційної активності підприємства. Ці складові, перебуваючи у взаємодії, формують основу для ефективного розвитку та конкурентоспроможності організації [61].

Розвиток дослідницьких і розробних напрямів (R&D) стратегічного потенціалу АТ «Фармак» та розширення продуктової лінійки стане одним із центральних елементів нової стратегії фармацевтичної компанії АТ «Фармак» на період до 2028 року [58].

При цьому дана стратегія розвитку стратегічного потенціалу АТ «Фармак» зосереджена на чотирьох основних пріоритетах [57-60]:

1. Досягнення статусу недосяжного лідера на українському ринку.
2. Зміцнення позицій і подальший розвиток у країнах СНД.
3. Вихід у ранг успішних гравців на глобальному фармацевтичному ринку.
4. Посилення іміджу привабливого роботодавця та створення умов, що сприяють залученню та утриманню найкращих фахівців галузі.

Ця стратегія спрямована на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Нині АТ «Фармак» працює з новітнім асептичним виробництвом, оновленим обладнанням у шести виробничих цехах, а також має новий завод з виготовлення активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) у Шостці, Сумська область [62].

Основні напрямки нової стратегії розвитку стратегічного потенціалу АТ «Фармак» включають [60]:

- 1) розвиток дослідницьких і розробних підрозділів (R&D) та розширення асортименту продукції;
- 2) запуск інноваційного напрямку «Біотех»;
- 3) вихід на фармацевтичний ринок Сполучених Штатів;
- 4) посилення позицій у країнах СНД [58-59].

Ці ініціативи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії та розширення її присутності на глобальних ринках. При цьому, варто відмітити, що розвиток стратегічного потенціалу АТ «Фармак» повинен відбуватися із забезпечення конкурентоспроможності лікарських засобів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями забезпечення конкурентоспроможності лікарських засобів як елементу досягнення стратегічного потенціалу [42].

АТ «Фармак» продовжує реалізовувати стратегію реінвестування до 90% свого прибутку в розвиток. Фінансова динаміка компанії свідчить про стабільне щорічне зростання основних показників. У 2023 році капітальні інвестиції сягнули 1,3 млрд грн, що на 78% перевищує показник 2022 року. За перше півріччя 2023 року компанія зафіксувала приріст доходу від реалізації на 28,3% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Сума капітальних інвестицій за цей період досягла 756 млн грн, що на 12% більше,

ніж у першому півріччі 2022 року [60-61]. Ці результати підкреслюють активну інвестиційну політику компанії та її орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Перетворення компанії на міжнародного гравця вимагає залучення спеціалістів із винятковими знаннями, що зумовлює необхідність високого рівня володіння англійською мовою у всіх співробітників з метою розвитку стратегічного потенціалу АТ «Фармак».

У рамках цього процесу на АТ «Фармак» у сучасних умовах планується формування міжнародних команд і організація обміну кадрами між головною компанією та її дочірніми підрозділами. Такий підхід сприятиме синхронізації роботи команд, зміцнить їхній потенціал, забезпечить доступ до нових знань і створить можливості у сучасних умовах для досягнення амбітних стратегічних цілей.

З початку року АТ «Фармак» значно розширила свою присутність у Латинській Америці, відкривши офіс в Об'єднаних Арабських Еміратах та представництво у В'єтнамі. У майбутньому планується ще більший вихід на міжнародні ринки. Одним із ключових етапів стратегії є вихід на ринок США, а також локалізація бізнесу в Узбекистані, що становить 50% від загального обсягу відвантажень продукції до Європи [61].

Майбутнє АТ «Фармак» та його розвитку стратегічного потенціалу орієнтоване на розробку сучасних та високотехнологічних лікарських засобів у сучасних умовах. У 2023 році компанія планує відкриття нового R&D-центру, що суттєво розширить наукову базу і дозволить займатися розробкою ліків, що користуються попитом на глобальному ринку, зокрема в напрямі онкології. Одним із ключових аспектів стратегії стане запуск напряму «Біотех» у сучасних умовах. У сфері біотехнологічних лікарських засобів компанія активно співпрацює з консультантами з Німеччини, Іспанії та США, що сприятиме впровадженню передових технологій та інновацій у виробництво [57].

У вересні 2021 року компанія «Фармак» презентувала свою нову стратегію розвитку під назвою «Фармак 2.0»: від локального до глобального успіху". Було розроблено детальний план до 2028 року, основною метою якого є перехід від статусу локального лідера до міжнародної компанії, що успішно конкурує на глобальних ринках [37-39; 58].

АТ «Фармак» у сучасних умовах є провідним гравцем на фармацевтичному ринку України. Її продуктивний портфель налічує понад 220 складних, сучасних лікарських засобів. Основними напрямками діяльності компанії є препарати для лікування ендокринних, гастроентерологічних, кардіологічних, неврологічних захворювань, а також протизастудні засоби та інші медичні засоби.

Розвиваючи стратегічний потенціал АТ «Фармак» активно інвестує в розвиток сильної управлінської культури, впроваджуючи корпоративні програми, спрямовані на удосконалення управлінських та професійних компетенцій. Ці програми орієнтовані на менеджерів і фахівців різних рівнів, а для їх реалізації залучають провідних постачальників навчальних послуг, включаючи міжнародних партнерів [49].

При цьому, ключові перетворення в Україні вимагають коригування теоретичних підходів до управління компаніями. Економічний розвиток потребує оперативної реакції на фактори, що впливають на зовнішнє середовище, оскільки швидкий розвиток науково-технічного прогресу вимагає від керівників підприємств розробки стратегічного мислення [19-21].

Всі нові виробничі потужності АТ «Фармак» в контексті зростання стратегічного потенціалу повністю автоматизовані та інтегровані в цифрові технології. Зокрема, у 2022 році «Фармак» започаткував новий підрозділ, який спеціалізується на виробництві лікарських засобів у формі небула з річною потужністю до 40 мільйонів одиниць. Процес будівництва цієї лінії розпочався до початку масштабної військової агресії Росії проти України. Загальна сума інвестицій у цей проєкт становила 9 мільйонів євро. Виробниче обладнання, встановлене на цьому майданчику, має найвищі

технологічні стандарти, зокрема з Європи та США. Генеральний директор компанії, Володимир Костюк, зазначає, що новий підрозділ, як і більшість інших, оснащений інноваційними цифровими рішеннями, що дозволяють операторам не втручатись у сам процес виготовлення ліків, а лише контролювати його через цифрову панель управління [8].

Підвищення якості та ефективності стратегічного потенціалу АТ «Фармак» підприємства визначається як комплексний план його можливих дій в умовах обмеженої інформації про майбутні зміни в середовищі та підприємстві. Вона включає створення місії, встановлення довгострокових цілей, а також розробку шляхів та принципів прийняття рішень, що сприятимуть найефективнішому використанню стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей підприємства [20].

Також важливо усунути слабкі аспекти та захистити компанію від загроз зовнішнього середовища для забезпечення прибутковості в майбутньому. Впровадження стратегічного управління та застосування стратегій дозволяє підприємствам ефективно використовувати економічні, організаційні та технічні ресурси виробництва, а також своєчасно коригувати напрямок розвитку компанії.

Зокрема, завдяки системі SCADA працівники мають можливість здійснювати моніторинг всього виробничого процесу лікарського засобу в режимі реального часу прямо з екранів робочих станцій, контролюючи його на відстані. Окрім того, за допомогою системи керування будівлею (Building Management Systems) можна безперервно, у режимі онлайн, відстежувати мікроклімат на кожному виробничому майданчику: температуру, вологість та різницю тиску між приміщеннями. Це є надзвичайно важливим для забезпечення належних умов у фармацевтичному виробництві [47]. Так, сьогодні в Україні фармацевтична промисловість є високотехнологічною галуззю, що створює велику додану вартість для економіки країни. Розробка як генеричних препаратів, так і оригінальних ліків базується на досягненнях фундаментальних та прикладних наук.

Українські фармацевтичні підприємства мають значний потенціал для збільшення обсягів виробництва та розвитку стратегічного потенціалу. На даний момент лише 61% лікарських засобів, що входять до Національного переліку, виробляються в Україні. Однак країна має достатньо виробничих потужностей та можливостей, зокрема 113 заводів, і самі фармацевтичні виробники заявляють про готовність розширювати асортимент продукції, за умови, що Міністерство охорони здоров'я забезпечить державне замовлення українських ліків [23].

До основних критеріїв, які слід враховувати при виборі корпоративної стратегії розвитку стратегічного потенціалу АТ «Фармак» в умовах іноземного інвестування, відносяться [4-7]:

1. Урахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), зокрема іноземних інвесторів, власників, акціонерів та працівників підприємства.

2. Оцінка міжкультурних аспектів, що виникають через інтеграцію іноземних і українських елементів.

3. Орієнтація на досягнення стійкої економічної ефективності та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

4. Врахування розміру та масштабів підприємства.

5. Наявність необхідних фінансово-економічних ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні, сировинні, технологічні, інформаційні та трудові ресурси [51].

Таким чином, розвиваючи стратегічний потенціал АТ «Фармак» має можливість вибрати напрямки розвитку стратегічного потенціалу, що залежать від ряду факторів, таких як його цілі, вимоги споживачів, виробничі технології, потенціал, позиція на ринку, вплив конкурентів і їхні стратегії, політична ситуація в країні, економічні умови, науково-технічний прогрес та інші. Якісна розробка стратегії підприємства визначається вищезазначеними чинниками, і кожен з них може мати значний вплив, залежно від специфіки діяльності компанії.

3.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища суб'єкта господарювання

Сьогодні під час глобалізаційних процесів виникає потреба в пошуку нових форм транскордонної співпраці, що включають активізацію виробничої та ділової діяльності, зокрема через створення транскордонних кластерів. А тому важливим в контексті нашого дослідження зовнішнього середовища суб'єкта господарювання АТ є вивчення всіх особливостей функціонування даної фармацевтичної компанії в сучасних умовах. При цьому, варто відмітити, що наразі транскордонні кластери є однією з найпоширеніших форм міждержавного співробітництва на європейських кордонах. Їхня основна мета полягає в прискоренні економічного розвитку шляхом об'єднання зусиль учасників, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги для прикордонних регіонів [22-23].

У зовнішній торгівлі фармацевтичною продукцією значно домінує імпорт, що відображає загальний економічний стан. З 2015 року імпорт зріс на 79%, наблизившись до позначки в 2 мільярди доларів. Основними постачальниками ліків для України є країни Європи та Індія. Вітчизняні виробники займають більшу частину ринку за кількістю одиниць продукції (упаковок), але в грошовому еквіваленті ситуація є зворотною — у сегменті дорогих ліків домінують імпортовані препарати [50].

Попри наявні труднощі, існування фармацевтичних кластерів і транскордонних фармацевтичних кластерів має великі перспективи. Їх діяльність дасть можливість певним регіонам України запозичити цінний досвід європейських країн щодо розвитку фармацевтичного сектору за високими інноваційними стандартами. Це також дозволить керівникам підприємств освоїти новітні управлінські технології в рамках кластерного підходу, а в цілому сприятиме активізації ділової діяльності [4].

Станом на сьогодні ліків демонструє постійне зростання. За останні п'ять років він збільшився на 64%. Дуже важливо продовжувати поставки лікарських засобів виготовлених в Україні та на українських компаніях за кордон, навіть у умовах війни, аби забезпечити ліками українців, які були змушені покинути свою батьківщину [32-34].

Експорт фармацевтичної продукції, у врахуванням всіх можливих факторів, зростає повільніше, ніж імпорт, що зумовлено необхідністю отримання українськими компаніями сертифікатів GMP для реалізації своїх товарів на європейському ринку. Наразі вітчизняні виробники здобули лише сім таких сертифікатів, тому їм важко пробитися на ринок Західної Європи. Окрім того, важливо врахувати технологічну та матеріальну відсталість нашої країни, що призводить до обмеженого розвитку власних технологій і повільного впровадження іноземних інновацій у фармацевтичну сферу. Додатково, існуючі нормативи створюють значні перепони для швидкого виходу нових ліків на ринок [45].

На сьогодні фармацевтичний сектор в економіці України за поточних умов став одним із найбільш ефективних за показником ВВП на одного працівника. Це не лише великий обсяг робочих місць, але й інші важливі аспекти. Серед них – висока спеціалізація професій, науковий потенціал галузі, а також здатність гарантувати фармацевтичну безпеку для населення, забезпечуючи його життєво необхідними ліками та медичними виробами, особливо у кризових ситуаціях [9].

Отже, з метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища АТ «Фармак» проведемо PEST-аналіз. Основна мета PEST-аналізу полягає в ідентифікації та оцінці впливу зовнішніх факторів на поточні та майбутні результати функціонування компанії [22].

PEST є аббревіатурою, що складається з чотирьох англійських термінів: P – Political/legal (політико-правові фактори), E – Economic (економічні фактори), S – Sociocultural (соціокультурні фактори) та T – Technological forces (технологічні фактори) [21-23].

Підготовлена нами матриця PEST-аналізу АТ «Фармак» представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця PEST-аналізу ПАТ «Фармак» у 2023 році

| Політичні фактори (P) | Економічні фактори (E) |
|---|--|
| <p>1. Державна політика у фармацевтичній галузі: - підтримка локальних виробників через програми імпортозаміщення та стимулювання експорту; - запровадження державного регулювання цін на лікарські засоби в рамках соціальних програм.</p> <p>2. Регуляторне середовище: - необхідність відповідності національним та міжнародним стандартам GMP, GDP та GLP; - постійне оновлення законодавства щодо реєстрації та ліцензування лікарських засобів.</p> <p>3. Геополітична нестабільність: - військові конфлікти та політична напруженість у регіоні, що впливають на експортні можливості та стабільність постачань.</p> <p>4. Міжнародні торгові угоди: - спрощення експорту в рамках угоди про Асоціацію України з ЄС; - наявність митних та тарифних обмежень на ринках третіх країн.</p> | <p>1. Макроекономічна стабільність: - висока інфляція та коливання валютного курсу впливають на вартість імпортованої сировини; - обмежена купівельна спроможність населення, особливо під час економічних криз.</p> <p>2. Експортний потенціал: - позитивна динаміка експорту продукції компанії на ринки Європи, Азії та СНД; - розширення експортних можливостей завдяки збільшенню попиту на генеричні препарати.</p> <p>3. Інвестиційний клімат: - обмежений доступ до довгострокового фінансування через високі процентні ставки; - інвестиції в модернізацію виробництва та розробку нових продуктів залишаються стратегічним пріоритетом.</p> <p>4. Фармацевтичний ринок України: - швидке зростання сегменту безрецептурних препаратів (OTC); - збільшення попиту на біологічні препарати та біосиміляри.</p> |
| Соціальні фактори (S) | Технологічні фактори (T) |
| <p>1. Демографічні зміни: - старіння населення України підвищує попит на препарати для лікування хронічних захворювань; - зростання обізнаності населення про здоровий спосіб життя стимулює попит на профілактичні засоби.</p> <p>2. Зміна споживчих звичок: - зростання довіри до локальних виробників завдяки високій якості продукції; - популярність онлайн-каналів продажу та консультацій у фармацевтичному сегменті.</p> <p>3. Соціальні ініціативи компанії: - реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямованих на підтримку здоров'я населення;</p> | <p>1. Інноваційні розробки: - розвиток біотехнологій та розробка біосимілярів як ключового напрямку діяльності; - використання штучного інтелекту для оптимізації процесів розробки нових лікарських засобів.</p> <p>2. Модернізація виробничих потужностей: - впровадження автоматизованих ліній виробництва; - інвестиції у розробку екологічно чистих технологій.</p> <p>3. Цифровізація: - використання big data для аналізу ринку та прогнозування попиту; - розширення онлайн-платформ для замовлення та доставки лікарських засобів.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>-активна участь у благодійних проектах та співпраця з медичними установами.</p> <p>4. Рівень освіти та кадровий потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність висококваліфікованих кадрів у фармацевтичному секторі України; - потреба в додаткових інвестиціях у навчання та розвиток персоналу. | <p>4. Доступ до сучасних технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інтеграція інноваційних рішень у дослідницьку діяльність через партнерство з міжнародними науковими центрами; - використання хмарних технологій для управління логістикою та комунікаціями. |
|--|---|

Джерело: Складено та розроблено автором

Для оцінки впливу факторів на діяльність компанії можна використовувати наступну шкалу [11; 15]:

5 – високий рівень загрози.

4 – середній рівень загрози (може спричинити значні зміни в роботі).

3 – помірний рівень загрози (обмежений вплив на діяльність).

2 – низький рівень загрози (помірний вплив на діяльність).

1 – відсутність загрози (немає впливу на діяльність).

На основі цієї шкали можна створити зведену таблицю PEST-аналізу, в якій будуть оцінені всі фактори, що впливають на компанію в контексті політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів. Важливо зазначити, що для кожного фактора вказано відповідний рівень загрози, що дозволяє зробити загальний висновок про потенційні ризики для компанії з урахуванням факторів PEST [49].

Проводячи PEST-аналіз варто відмітити, що фармацевтична індустрія включає такі основні компоненти [60]:

1. Аптечні установи, підприємства та заклади Міністерства охорони здоров'я України, що функціонують як на державній, так і на недержавній основі;

2. Фармацевтичні підприємства та аптечні організації, які належать до інших міністерств та відомств;

3. Компанії з фармацевтичного виробництва і дистрибуції, що входять до аптечних і дистриб'юторських мереж як вітчизняних, так і міжнародних недержавних фармацевтичних фірм;

4. Науково-дослідні установи, такі як інститути, а також навчальні заклади, що займаються підготовкою спеціалістів фармацевтичної галузі, включаючи вищу та післядипломну освіту;

5. Державні інспекційні органи, що відповідають за контроль якості лікарських засобів, а також контрольно-аналітичні лабораторії;

6. Видавництва, що випускають спеціалізовані журнали та газети, а також інформаційно-аналітичні центри;

7. Громадські організації, що діють у сфері фармацевтики [10].

Отже, наступним етапом PEST-аналізу є узагальнення і зведення даних на основі зважених оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зведена таблиця PEST- аналізу ПАТ «Фармак» («Загрози»)

| Зовнішні фактори | Вага фактору | Оцінка | Зважена оцінка |
|--|--------------|--------|----------------|
| Загрози | | | |
| Зниження темпів зростання населення | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Поява нових конкурентів та використання ними засобів недобросовісної конкуренції | 0,2 | 5 | 1 |
| Зміни в смаках споживачів | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Зниження платоспроможності населення | 0,03 | 5 | 0,15 |
| Сума (Загрози + Можливості) | 1 | max=5 | 4,42 |

Джерело: Складено та розроблено автором

У нашому випадку оцінка 4,42 вказує на те, що фактори зовнішнього середовища суттєво впливають на діяльність підприємства. На основі проведеного PEST-аналізу для ПАТ «Фармак» були зроблені такі висновки щодо зовнішнього середовища підприємства. Основною загрозою є поява нових конкурентів, які можуть застосовувати методи недобросовісної конкуренції зовнішнього середовища підприємства [51].

Впровадження міжнародних стандартів якості продукції підвищить довіру споживачів до компанії в зовнішньому середовищі підприємства, а також дозволить її продукції конкурувати з аналогами іноземного виробництва. У вересні 2024 року найбільший фармацевтичний виробник

України, компанія «Фармак», придбала британську групу компаній A&S Group. Це стало п'ятою інвестицією компанії за кордоном під час великої війни. Раніше, рік тому, «Фармак» придбав підприємства в Польщі, Чехії та Словаччині, а також розпочав будівництво заводу в Іспанії. Крім цього, 19 вересня АТ «Фармак» успішно завершив процес придбання британської групи фармацевтичних маркетингових компаній A&S Group [43].

Це не є першою інвестицією за кордоном для «Фармак». Перший іноземний актив компанія придбала у 2015 році, коли купила компанію Nordfarm. У червні 2023 року «Фармак» став власником маркетингової компанії Xantis Pharma Limited, що працює в Чехії та Словаччині, а в березні 2024 року – польської компанії Symphar. Проаналізувавши результати зовнішнє середовище підприємства на основі PEST-аналізу АТ «Фармак» можна вибрати основні фактори макросередовища, які формують можливості і загрози для компанії. Отже, можна зробити висновок, що [21]:

1. Загроза воєнних дій становить серйозну проблему для країни та звичайно ж для компанії.
2. Зміна законодавства дозволяє підприємству розширювати сфери діяльності, користатися можливостями для завоювання ніш на ринку.
3. Розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві забезпечують збільшення ефективності виробництва.
4. Демографічні зміни, зокрема зменшення чисельності населення через пандемію поширення COVID-19, яке слід на кількості споживанні продукції.
5. Економічна нестабільність у країні є загрозою для компанії.
6. Стан довкілля в країні може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним. На це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами, низький рівень амортизації основних фондів, що для більшості з них наближається до критичних значень, у зв'язку з чим зростає ризик виникнення аварій і катастроф техногенного походження.

3.3. Аналіз та оцінка ефективності корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»

Управлінська система акціонерного товариства «Фармак» спирається на кілька методів і форматів організації, але головною її основою виступає лінійно-функціональна структура. Такий підхід базується на взаємодії та координації лінійних і функціональних відділів, що дозволяє ефективно розподілити обов'язки у сфері менеджменту.

Комунікаційна платформа є універсальною та охоплює IP-телефонію, обмін миттєвими повідомленнями, відеозв'язок, голосову пошту, а також інтерактивні голосові сервіси (IVR). Завдяки цій інтегрованій системі продуктивність працівників компанії значно зростає, незалежно від того, де саме розташовані їхні робочі місця.

Рівень впровадження сучасних технологій надзвичайно високий: близько 95% усіх документів у компанії обробляються в електронному форматі. Це значно оптимізує та пришвидшує процеси взаємодії як між працівниками, так і з клієнтами та постачальниками [58].

Отже, проводячи оцінку ефективності корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» необхідно розглянути та проаналізувати такі стратегічні потенціали компанії, як кадровий, маркетинговий, фінансовий, виробничий та інноваційний.

Отже, політика управління персоналом у АТ «Фармак» орієнтована на відповідність кваліфікації працівників операційним завданням компанії. Її основними принципами є прозорість, системний підхід, дотримання соціальної справедливості, відповідальність перед суспільством та повна відповідність нормам трудового законодавства.

Штат компанії представлений висококваліфікованими фахівцями, серед яких переважна більшість (83%) має вищу освіту. Основну частину персоналу складають чоловіки (54%), а середній вік співробітників становить 40 років. Система оплати праці включає базову (фіксовану), змінну

(додаткову) частину та інші форми заохочень і компенсацій, що регулюються грейдовою структурою для забезпечення справедливості. Окрім цього, у «Фармак» активно застосовуються нефінансові методи мотивації персоналу.

Щодо оцінки маркетингового потенціалу та стратегії АТ «Фармак», то тут варто відмітити, що маркетингова та рекламна стратегія компанії активно спрямована на просування безрецептурної продукції (ОТС), акцентуючи увагу на адаптації рекламних матеріалів до особливостей місцевої культури та потреб цільової аудиторії (рис. 3.3).

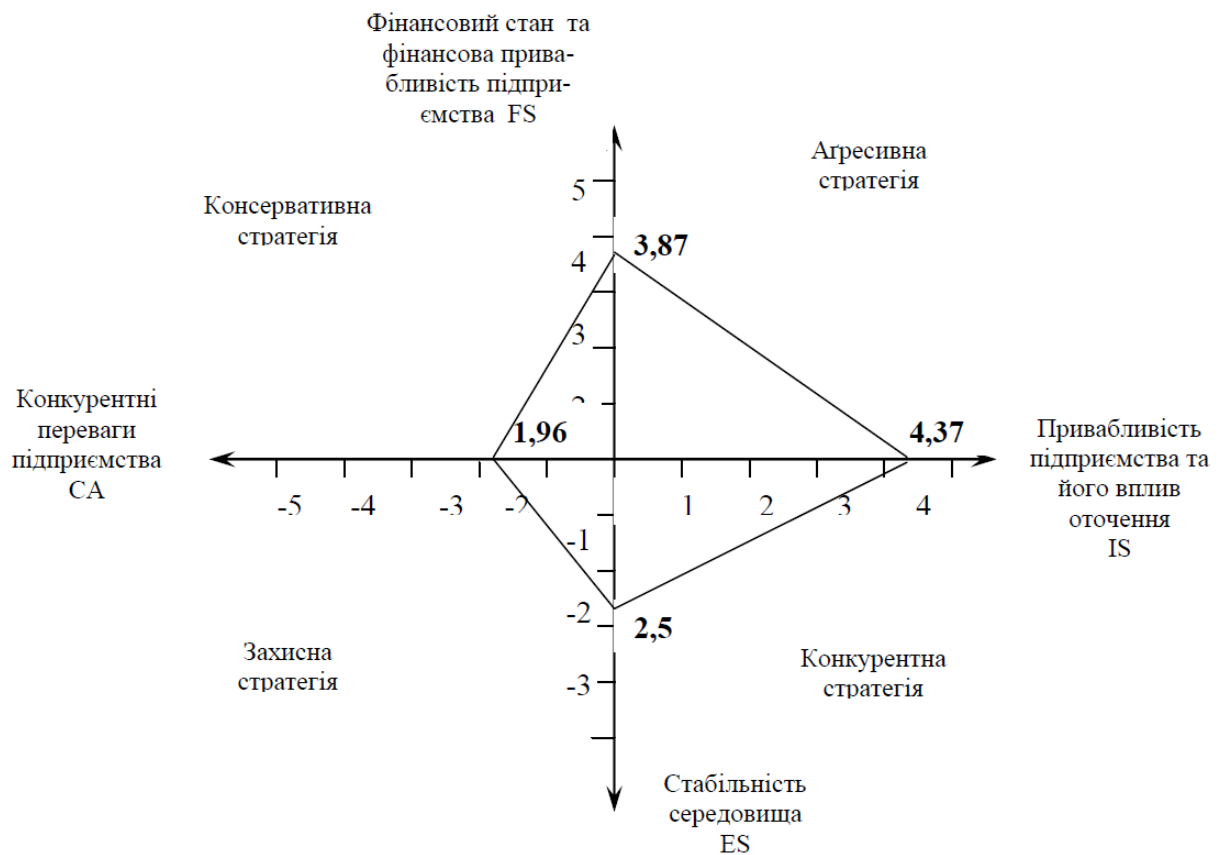


Рис. 3.3. Матриця стратегічного положення підприємства за методом SPACE-аналізу для АТ «ФАРМАК» [34].

Таким чином, основний фокус реклами робиться на стислості, інформативності та демонстрації ключових переваг у порівнянні з конкурентами.

Фактор 1. Політика ціноутворення: Вартість продукції переважно знаходиться на середньому рівні як на українському, так і європейському ринках, проте залежить від категорії лікарського засобу.

Фактор 2. Різноманітність асортименту: Лінійка товарів постійно розширюється за рахунок пропозиції декількох варіантів SKU (структурних ідентифікаторів продукції).

Головними напрямками роботи емітента є створення, виготовлення та реалізація лікарських засобів, як рецептурних, так і безрецептурних, включаючи широкий спектр генериків та препаратів із перевіреним медичним застосуванням. АТ «Фармак» активно сприяє розвитку фармацевтичної галузі, забезпечуючи Україну та понад 50 країн світу, включаючи держави СНД, ЄС і Азії, продукцією високої якості [58].

Фармацевтична галузь вирізняється високим рівнем конкуренції, де ключову роль у виборі споживачів відіграє цінова політика. Основними видами використовуваної сировини є активні субстанції, допоміжні компоненти та пакувальні матеріали. Постачання здійснюється як від українських виробників, так і закордонних партнерів, серед яких Німеччина, Китай, США та Індія. Закупівлі проводяться через прямі контракти або договори з дистриб'юторами. Згідно з консолідованою фінансовою звітністю за 2023 рік, дохід АТ «Фармак» від продажу продукції становив 9,69 мільярда гривень [62].

Розширення та модернізація виробництва фінансуються за рахунок власних доходів компанії. На поточні операційні потреби підприємству цілком вистачає наявного обігового капіталу.

АТ «Фармак» вживає і надалі вживатиме всі необхідні заходи для підтримки стабільної роботи компанії та гарантування безпеки своїх працівників і акціонерів.

Компанія невпинно направляє ресурси на проведення наукових досліджень та оновлення лабораторного обладнання. Це сприяє не лише розвитку інноваційних продуктів, а й забезпечує надійну базу для виходу на нові ринки. Вклади у сучасне дослідницьке оснащення відкривають можливості для високоефективної конкуренції не тільки на території України, а й на глобальному рівні. АТ «Фармак» активно формує науково-

дослідницький кластер, який включає в себе співпрацю з провідними експертами та інституціями. Одним із головних напрямків є розробка складних фармацевтичних засобів, що мають великий потенціал на ринках Західної Європи і Північної Америки, включаючи США, де попит на високоякісні інноваційні препарати зростає [61].

Отже, перейдемо до аналізу та оцінки ефективності корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» на основі здійснення SWOT-аналізу. Результати стратегічної оцінки методом SWOT-аналізу представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Характеристика елементів SWOT-аналізу АТ «Фармак»

| Сильні сторони (Strengths): | Слабкі сторони (Weaknesses): |
|--|--|
| <p>1. Лідерство на українському фармацевтичному ринку: АТ «Фармак» займає провідні позиції за обсягом продажів серед фармацевтичних компаній України, висока впізнаваність бренду серед споживачів.</p> <p>2. Сучасна виробнича база: відповідність виробничих потужностей міжнародним стандартам GMP, наявність високотехнологічного обладнання, що забезпечує конкурентоспроможність продукції.</p> <p>3. Дослідницький потенціал: розвинений R&D-відділ, здатний розробляти сучасні лікарські засоби, інвестиції в інноваційні розробки, включаючи біосиміляри та високоспеціалізовані препарати.</p> <p>4. Широкий асортимент продукції: портфель компанії налічує понад 400 найменувань лікарських засобів для різних терапевтичних напрямків.</p> <p>5. Міжнародне визнання: продукція експортується до більш ніж 20 країн світу, присутність на перспективних ринках ЄС, Азії та СНД.</p> <p>6. Стабільний фінансовий стан: стійке зростання доходів та рентабельності навіть в умовах економічної нестабільності</p> | <p>1. Висока залежність від імпортової сировини: більшість активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) закуповується за кордоном, що збільшує вразливість до валютних коливань.</p> <p>2. Вузька диверсифікація портфеля: хоча асортимент продукції широкий, він має обмежений фокус на інноваційних препаратах.</p> <p>3. Недостатня міжнародна впізнаваність бренду: на глобальних ринках компанія менш відома порівняно з провідними фармацевтичними гігантами.</p> <p>4. Обмежені інвестиції в цифровізацію: потреба у впровадженні сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності логістики, маркетингу та управління.</p> <p>5. Залежність від регуляторних змін: фармацевтичний бізнес сильно залежить від змін у законодавстві та політичній ситуації, особливо в Україні.</p> |

| Можливості (Opportunities): | Загрози (Threats): |
|---|--|
| <p>1. Розширення експортних ринків: вихід на нові ринки, такі як Латинська Америка, Африка та Близький Схід; вступ у стратегічні партнерства з міжнародними дистриб'юторами.</p> <p>2. Розробка інноваційних продуктів: інвестиції у створення біотехнологічних препаратів та біосимілярів, використання штучного інтелекту для оптимізації досліджень і розробок.</p> <p>3. Зростання попиту на генерики: економічна криза збільшує попит на доступні генеричні препарати, розширення сегменту безрецептурних засобів (OTC).</p> <p>4. Цифровізація бізнес-процесів: впровадження омніканальних стратегій маркетингу, використання платформ електронної комерції для продажу лікарських засобів.</p> <p>5. Зміцнення екологічних ініціатив: перехід на відновлювані джерела енергії та впровадження технологій переробки відходів, участь у міжнародних програмах сталого розвитку.</p> | <p>1. Посилення конкуренції: зростання присутності іноземних фармацевтичних компаній в Україні, конкуренція з боку локальних виробників генериків.</p> <p>2. Економічна нестабільність: інфляція, коливання валютного курсу та ризику зниження купівельної спроможності населення.</p> <p>3. Посилення регуляторного контролю: вимоги до підвищення стандартів якості та зміни у фармацевтичному законодавстві, додаткові витрати на відповідність міжнародним стандартам.</p> <p>4. Глобальні ризики пандемій: зміни у попиті на певні категорії препаратів та перебої в ланцюгах постачання.</p> <p>5. Залежність від геополітичних факторів: військові конфлікти та політична напруженість можуть вплинути на постачання та експорт.</p> |

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що у АТ «Фармак» є більше можливостей, ніж потенційних загроз. Крім того, компанія має більше сильних сторін, ніж слабких. Основні загрози пов'язані із зовнішнім середовищем, зокрема з нестабільною економічною ситуацією в країні та ризиками, пов'язаними з партнерами по постачанню ресурсів. Це може призвести до виникнення проблем на етапі виробництва. Можливості відкривають перспективи для розширення матеріально-технічної бази, що має велике значення, зокрема для розробки нових власних препаратів. З ростом попиту буде збільшуватися обсяг виробництва, що, у свою чергу, спричинить необхідність залучення нових кваліфікованих спеціалістів.

Зараз компанія ефективно використовує свої сильні сторони, підтримуючи високу якість продукції та послуг, при цьому зберігаючи їх доступність за ціною. Показники рентабельності відіграють важливу роль у забезпеченні високої конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку.

Хоча слабкі сторони не мають прямого негативного впливу на ситуацію компанії, варто зважати на потребу в пошуку альтернативних джерел фінансування та інвестицій, окрім власних коштів. Крім того, необхідно активно розширювати нові ринки збуту, що дозволить збільшити обсяги продажу продукції в майбутньому.

Отже, проведемо оцінку конкурентоспроможності АТ «Фармак» як складової аналізу його ефективності корпоративної стратегії розвитку.

Так, конкурентоспроможність АТ «Фармак» є важливим індикатором ефективності діяльності на ринку, оскільки вона відображає місце компанії серед інших гравців та оцінює результати її бізнес-операцій. АТ «Фармак» протягом останніх трьох років активно збільшує експорт кардіологічних препаратів, зокрема, у країни, де спостерігається високий попит на таку продукцію [57]. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (World Health Organization), серцево-судинні захворювання (ССЗ) є головною причиною смертності по всьому світу. Оцінки за 2022 рік показують, що від цих хвороб померло 17,9 мільйона осіб, що складає 32% від загальної кількості смертей. Примітно, що понад 75% усіх летальних випадків через серцево-судинні захворювання сталися в країнах з низьким і середнім рівнем доходу. З понад 17 мільйонів передчасних смертей (до 70 років) від неінфекційних захворювань у 2022 році 38% випадків були спричинені серцево-судинними проблемами [60].

Враховуючи вищезгадане, стає очевидним прагнення АТ «Фармак» збільшувати обсяги продажу кардіологічних препаратів. У зв'язку з цим, доцільно оцінити конкурентоспроможність одного з таких засобів, а саме «Тромбонет». Для більш точного аналізу конкурентоспроможності цього препарату скористаємось комплексним інтегральним показником, який дозволить врахувати всі ключові фактори, що впливають на його позиціонування на ринку [58].

Отже, проведемо оцінку внутрішніх факторів стратегічного планування в маркетинговій сфері ПрАТ «Фармак» (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

**Внутрішні фактори оцінки ефективності корпоративної стратегії
розвитку АТ «Фармак»**

| | |
|--|---|
| <p>Стабільність внутрішнього середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадженні автоматизованої роботи на виробництві. - Збереженні стабільної рівні заробітної плати. - Наданні додаткового медичного та соціального страхування співробітникам. - Залученні до волонтерської діяльності. - Забезпеченні задовільного морально-психологічного стану працівників у компанії. | <p>Привабливість підприємства та безпека праці</p> <ul style="list-style-type: none"> - Покращення системи охорони праці у внутрішній організації. - Активна розробка екологічних проектів, спрямованих на покращення умов праці. - Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку та забезпечення захисту працівників. - Впровадження автоматизованих процесів у виробництві, що призводить до скорочення термінів виготовлення фармацевтичної продукції. |
| <p>Конкурентні переваги підприємства</p> | <p>Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Розвинені лабораторії та сучасна матеріально-технічна база. - Активне впровадження інноваційних технологій. - Високий рівень кваліфікації працівників. - Збільшення чисельності персоналу. - Система підготовки та навчання персоналу. - Реалізація соціальних програм для співробітників. | <ul style="list-style-type: none"> - Збільшення мотивації працівників через вдосконалення системи винагородження. - Високі витрати на виробництво, що впливає на собівартість продукції. - Потреба у модернізації основних фондів. - Обмежений бюджет для досліджень та розробок. |

Аналізуючи напрямки кожного з векторів, слід підкреслити, що основною метою є планування та оцінка процесів соціальної відповідальності. Втілення будь-якого соціального проекту передбачає досягнення певних переваг, однак також супроводжується витратами та ризиками, які необхідно врахувати на етапі планування. Впровадження соціальної політики в загальну стратегію вимагає від компанії досягнення статусу соціально відповідальної організації.

Тут варто відмітити, що рівень конкуренції АТ «Фармак» не лише демонструє ефективність її діяльності, а й свідчить про потужний інноваційний потенціал. АТ «Фармак» активно інвестує в розробку нових продуктів, що створює фундамент для збереження лідерських позицій у глобальній конкуренції в майбутньому [59]. Ці кроки стають особливо

важливими, оскільки конкуренція в галузі постійно зростає, зокрема в сфері інновацій, де кожен новий продукт може мати вирішальне значення для здобуття конкурентних переваг.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки. АТ «Фармак» володіє значними ресурсами та потенціалом для подальшого розвитку, що дозволяє їй здобувати перевагу над конкурентами. Особливу увагу слід приділяти оптимізації маркетингової структури та покращенню співпраці з постачальниками, оскільки ці аспекти є ключовими для успішного розвитку підприємства [62].

Оцінюючи зовнішні умови, слід зазначити, що нестабільна економічна ситуація в країні та інші економічні фактори мають негативний вплив на діяльність компанії.

АТ «Фармак» займає ключову позицію в економіці країни, адже займається виробництвом фармацевтичної продукції, що є необхідною для підтримки здоров'я населення. Враховуючи важливість наданих послуг для широкого кола споживачів, компанія повинна постійно вдосконалювати свої ринкові стратегії. Окрім того, АТ «Фармак» активно реалізує соціальні ініціативи в рамках своєї діяльності, що детально відображено на офіційному сайті компанії.

Для визначення стратегічних активів АТ «Фармак», що сприяють підтримці конкурентоспроможності компанії, використаємо метод VRIO (табл. 3.6). Цей підхід включає оцінку чотирьох ключових аспектів: цінності (value), рідкості (rarity), унікальності (inimitability) та організованості (organization).

Таблиця 3.5

Оцінки ефективності стратегічних активів розвитку АТ «Фармак»

| Група стратегічних активів* | Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками | | | | Висновок про стратегічну значущість активу |
|-----------------------------|--|-----------------|---------------------|-------------------------------------|--|
| | V – цінність | R – рідкісність | I – відновлюваність | O – організованість/упорядкованість | |
| ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ | | | | | |
| Фінанси | Так | Ні | Ні | Ні | Конкурентний паритет |
| Технології | Так | Ні | Так | Так | Стійка конкурента перевага (сила) |
| Основні засоби | Так | Ні | Ні | Ні | Конкурентний паритет (слабкість) |
| Конкурентна позиція | Так | Ні | Ні | Ні | Конкурентний паритет (слабкість) |
| Персонал | Так | Ні | Так | Так | Стійка конкурента перевага (сила) |
| Репутація | Так | Ні | Ні | Так | Конкурентний паритет (слабкість) |
| ВДМІТНІ ЗДАТНОСТІ | | | | | |
| НДДКР | Так | Ні | Так | Так | Стійка конкурента перевага (сила) |
| Маркетинг | Ні | Ні | Ні | Так | Конкурентний паритет (слабкість) |

Таким чином, АТ «Фармак» є лідером у впровадженні інноваційних технологій у виробництві лікарських засобів, що надає компанії змогу зберігати стійкі конкурентні переваги. Результати проведеного аналізу підкреслюють важливість для ПрАТ «Фармак» розвитку нематеріальних активів, таких як репутація (бренд), організаційні знання та корпоративна культура. При цьому, ефективність організації безпосередньо залежить від якості її членів [57]. Знання, навички, вміння та відданість працівників є ключовими факторами у розробці та реалізації робочих планів, а також у постачанні товарів і послуг.

Обов'язковим елементом роботи над визначенням та обґрунтуванням стратегії розвитку для досліджуваного нами АТ «Фармак» є оцінка ефективності корпоративної стратегії розвитку підприємства, що потребує

комплексного бачення наявного стратегічного набору підприємства в цілому, оскільки стратегії різних рівнів управління нерозривно взаємопов'язані між собою. Варто також зазначити, що ефективність досягнення стратегічних цілей є результатом синергетичного ефекту реалізації усіх підстратегій.

Основні орієнтири діяльності підприємства відображені у його корпоративній стратегії. На корпоративному рівні ПАТ «Фармак» у своїй діяльності дотримується **стратегії зростання**, яка проявляється у використанні стратегії **диверсифікації** продукції та ринків збуту, а також стратегії **техніко-технологічного розвитку**, що є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.



Рмс. 3.4. Ієрархія стратегій АТ «ФАРМАК»

Ррозроблено автором

Отже, перейдемо до визначення та обґрунтування стратегії розвитку АТ «Фармак» залежно від рівня управління

Таблиця 3.6

Визначення та обґрунтування стратегії розвитку АТ «Фармак» залежно від рівня управління

| Вид стратегії | Характеристика стратегії |
|-------------------------------|--|
| Корпоративна стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на розширення присутності на міжнародних ринках, включаючи експорт продукції у понад 20 країн. • Інвестування у новітні виробничі потужності та лабораторії для забезпечення конкурентоспроможності. |
| Конкурентна стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Використання сучасних технологій виробництва та впровадження міжнародних стандартів якості. • Розробка унікальних продуктів, зокрема орфанних препаратів. |
| Маркетингова стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Персоналізований підхід до роботи з клієнтами, зокрема через цифрові платформи. • Активне просування бренду на локальних та міжнародних ринках. |
| Виробнича стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація виробничих процесів із впровадженням енергозберігаючих технологій. • Використання автоматизації та роботизації для підвищення продуктивності. |
| Управлінська стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Формування сильної корпоративної культури та інвестиції у розвиток персоналу. • Використання системи управління, заснованої на KPI, для контролю ефективності. |
| Інноваційна стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення інвестицій у R&D для розробки нових молекул та формул. • Співпраця з науковими установами для створення інноваційних рішень. |
| Фінансова стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Залучення інвестицій для реалізації масштабних проектів. • Контроль витрат та підвищення рентабельності через ефективну логістику та фінансовий менеджмент. |
| Соціальна стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності, зокрема підтримка охорони здоров'я |
| Інвестиційна стратегія | <ul style="list-style-type: none"> • Створення стратегічних альянсів із зарубіжними компаніями для спільного впровадження інновацій. • Диверсифікація інвестицій у проекти, спрямовані на розробку генериків та інноваційних продуктів. |

Джерело: складено автором на основі [4; 34; 36; 57-62].

При цьому, основна концепція корпоративної стратегії базується на використанні ресурсів, які є ключовими складовими, що формують її основу. Ресурси можуть включати активи, компетенції чи можливості, які є у розпорядженні компанії. Вони представляють собою довгострокові цінності, здатні визначати конкурентну перевагу фірми на рівні її бізнес-підрозділів і

відрізнити її від конкурентів [50]. Крім того, ресурси мають визначати спектр ринкових можливостей, які компанія здатна реалізувати під час досягнення своїх стратегічних цілей. Ця характеристика дозволяє ресурсам стати основою для ефективного позиціонування фірми у конкурентному середовищі [21].

Провідною стратегією корпоративного рівня є використання стратегій диверсифікації, які дають необмежені можливості для розвитку. Диверсифікація діяльності АТ «Фармак» передбачає розширення бізнесу у нових напрямках для зменшення ризиків та підвищення стійкості. Основні напрями диверсифікації притаманні даній компанії:

1. Географічна диверсифікація:

- вихід на ринки країн із високим попитом на медичні препарати (наприклад, країни, що розвиваються);
- відкриття виробничих потужностей у різних регіонах світу для зменшення витрат та ризиків логістики.

2. Продуктова диверсифікація:

- розробка нових категорій препаратів, включаючи біологічні та генетичні терапії;
- виробництво супутніх товарів, таких як діагностичне обладнання, вітаміни та харчові добавки.

3. Технологічна диверсифікація:

- інтеграція нових виробничих технологій (наприклад, 3D-друк ліків);
- інвестиції у цифрові рішення, такі як платформи для телемедицини чи мобільні додатки для моніторингу здоров'я.

4. Вертикальна диверсифікація:

- розширення контролю над ланцюгом постачання, включаючи виробництво сировини;
- інтеграція у дистрибуцію та роздрібний продаж.

5. Горизонтальна диверсифікація:

- співпраця з іншими фармацевтичними компаніями для спільного розвитку продуктів;

- вихід у суміжні галузі, такі як косметологія чи ветеринарна медицина.

6. Соціальна диверсифікація:

- впровадження програм для підтримки здоров'я громад (наприклад, навчальні проєкти);

- розробка препаратів для рідкісних захворювань або орфанних ліків.

Такі стратегії допомагають АТ «Фармак» залишатися конкурентоспроможними, знижувати залежність від одного сегменту бізнесу та краще реагувати на зміни ринку.

Висновки до розділу 3

У даному розділі кваліфікаційної роботи було проведено дослідження корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак», стратегічного потенціалу даного підприємства, а також проаналізовано ефективність корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

Так, у результаті проведеного аналізу встановлено, що на практиці вибір та розробка стратегій АТ «Фармак» для досягнення конкурентних переваг повинні ґрунтуватися на результатах оцінки фінансового стану підприємств і їх привабливості для споживачів, що здійснюється в процесі аналізу конкурентоспроможності. Однак на даний момент це супроводжується рядом складнощів.

АТ «Фармак» активно розширює свою присутність на міжнародному фармацевтичному ринку. У 2021 році компанія відкрила офіс у В'єтнамі, який координує її діяльність на всьому Південно-Східноазійському ринку. На сьогодні продукція Фармак представлена у шести країнах цього регіону. Вона включає 20 брендів, що охоплюють різні терапевтичні напрями, серед яких кардіологія, неврологія, пульмонологія та інтенсивна терапія.

Аналізуючи показники, що характеризують систему реалізації продукції АТ «Фармак», можна зробити висновок, що в умовах повномасштабної війни компанія зіткнулася з численними труднощами. Серед них — порушення ланцюгів постачання, зміна складських умов (наприклад, склад продукції під Києвом був повністю знищений), а також значне зменшення кількості країн-імпортерів, які раніше закупували продукцію. У результаті компанія змушена була шукати альтернативні шляхи вирішення цих проблем. Однак, незважаючи на ці складнощі, їхній вплив на результати діяльності в 2023 році був мінімальним.

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Аналіз стратегічних напрямів розвитку підприємства

Дослідження стратегічних напрямів розвитку АТ «Фармак» демонструє, що ця компанія, лідер української фармацевтичної галузі, стала першою серед вітчизняних підприємств, які долучилися до Глобального договору ООН [61]. Такий крок зумовлений тим, що її стратегія цілком узгоджується з принципами, спрямованими на вирішення найгостріших сучасних викликів та забезпечення добробуту майбутніх поколінь. АТ «Фармак», займаючи провідні позиції, бере на себе відповідальність слідувати глобальним тенденціям і виступати зразком у реалізації ідей сталого розвитку. Головним внеском компанії у теперішнє та майбутнє є надання високоякісних і доступних лікарських засобів як для громадян України, так і для мешканців багатьох інших країн [58].

Аналіз стратегічних напрямів розвитку АТ «Фармак» показав, що дане підприємство не лише піклується про здоров'я, а й активно працює над покращенням інших аспектів людського добробуту. Це включає створення комфортних умов праці, ведення відкритого й чесного бізнесу, а також фінансування наукових і прикладних досліджень. Усі засадничі принципи Глобального договору, від дотримання прав людини до боротьби з будь-якими формами корупції, чітко відображені у стратегії компанії та підкріплені конкретними діями [60].

Дбаючи про людей, АТ «Фармак» пам'ятає, що наш спільний дім – це Земля. Розширюючи виробничі можливості, компанія одночасно зводить до мінімуму шкідливий вплив на природу. Екологічна діяльність на цьому не зупиняється: завдяки численним освітнім ініціативам, запровадженим компанією, формується нове ставлення до навколишнього середовища. АТ

«Фармак» чітко усвідомлює важливість ролі соціально відповідального бізнесу у розв'язанні глобальних викликів і прагне бути двигуном позитивних змін, докладаючи максимум зусиль для досягнення цієї мети. В цілому, аналізуючи стратегічні напрями розвитку підприємства потрібно також дослідити основні показники його діяльності (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Показники діяльності АТ «Фармак» [60].

Аналіз стратегічних напрямів показав, що сьогодні АТ «Фармак» спрямовує значну частину свого прибутку на розвиток виробничих потужностей та фінансування наукових досліджень. Такий підхід дозволяє компанії протягом багатьох років зберігати лідерство на українському ринку та залишатися одним із провідних експортерів медикаментів до понад 25 країн світу.

Компанія АТ «Фармак» одночасно збільшує виробничі потужності та знижує екологічне навантаження. Наприклад, на заводі в Шостці встановлено настільки ефективні очисні системи, що 99 % усіх викидів підприємства становить лише діяльність котельні. Іншими словами, сучасні фільтрувальні установки повністю блокують проникнення шкідливих речовин у повітря та воду. При цьому, АТ «Фармак» створює унікальну корпоративну культуру, побудовану на спільній меті. Якби ви запитали будь-якого працівника, що його надихає в роботі, відповідь, ймовірно, була б одна: турбота про

здоров'я. Ця ідея є найвищим пріоритетом. Співробітники компанії активно беруть участь у соціальних, екологічних і благодійних ініціативах, таких як щорічні прибирання парків, волонтерство, донорство крові, організація «зелених офісів», благодійні збори та допомога нужденним. Окрему увагу приділено популяризації здорового способу життя. Наприклад, у Шостці вже три роки поспіль «Фармак» організовує захід «Біг для здоров'я». До того ж, у 2019 році близько 200 працівників компанії долучилися до участі у шести всеукраїнських бігових марафонах на різні дистанції [59] (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Пріоритетні цілі розвитку АТ «Фармак» відповідно до цілей сталого розвитку ООН [60].

При цьому, керівництво компанії «Фармак», повністю усвідомлюючи відповідальність за вплив своєї діяльності, продукції та послуг на клієнтів, замовників, працівників і всі зацікавлені сторони, а також на довкілля та енергоресурси, бере на себе ключові зобов'язання. Ці зобов'язання формують

базу для визначення цілей у кожній сфері інтегрованої системи управління бізнесом. Отже, одними з основних стратегічних напрямів та цілей розвитку АТ «Фармак» є наступні [57]:

- дотримуватись всіх чинних законодавчих, регуляторних та нормативних вимог, що стосуються всіх аспектів діяльності, продукції та послуг компанії;
- враховувати потреби та очікування споживачів, замовників, співробітників та інших зацікавлених сторін;
- забезпечувати постійне вдосконалення інтегрованої системи управління бізнесом через використання чітких показників результативності та ефективності;
- впроваджувати ризик-орієнтований підхід у всіх системах, процесах, продуктах і послугах компанії.
- інтегрувати інноваційні рішення у всі аспекти діяльності;
- забезпечувати безперервну оцінку безпеки застосування лікарських засобів і медичних виробів, аналізуючи співвідношення користь/ризик протягом їхнього всього життєвого циклу;
- гарантувати відстежуваність і цілісність даних через використання передових інформаційних технологій;
- підтримувати прозорі й ефективні процеси внутрішньої та зовнішньої комунікації.

При цьому, принципами сталого розвитку, які інтегровані в усі аспекти діяльності АТ «Фармак» є такі [61]:

1. Забезпечення доступу до сучасних, високоякісних лікарських засобів для людей.
2. Розширення виробничих потужностей при одночасному нульовому впливі на навколишнє середовище.
3. Підвищення екологічної свідомості серед громадян через реалізацію екологічних ініціатив.

4. Пропагування здорового способу життя – залучення співробітників «Фармак», мешканців міст і регіонів до участі в оздоровчих програмах.

5. Створення можливостей для розвитку наукового потенціалу України.

6. Підтримка української медицини та сприяння підвищенню кваліфікації медичних працівників.

7. Корпоративне волонтерство: залучення 70% співробітників до благодійної діяльності (рис. 4.3) [62].



Рис. 4.3. Сучасні принципи сталого розвитку впроваджені в усі сфери діяльності АТ «Фармак» [58].

Крім цього, варто відмітити, що відповідно до Глобальних цілей ООН, які спрямовані на забезпечення балансу між інтересами сучасних і майбутніх поколінь, АТ «Фармак» реалізує наступні стратегічні кроки розвитку на найближчі 5-10 років [60]:

1. Екологічна відповідальність: впровадження сучасних технологій для зменшення впливу виробництва на довкілля. Це включає зменшення викидів та ефективне використання ресурсів, що сприяє збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

2. Інноваційні лікарські засоби: АТ «Фармак» активно працює над розробкою доступних та ефективних медикаментів, що сприяють покращенню здоров'я людей сьогодні та в майбутньому, зокрема інвестує в дослідження та розробки нових продуктів [57].

3. Залучення до соціальних ініціатив: компанія реалізує численні екологічні проекти, програми здорового способу життя та підтримує розвиток наукового потенціалу, що має на меті благополуччя як сьогоднішніх, так і майбутніх поколінь.

4. Навчання та розвиток: АТ «Фармак» підтримує освітні та благодійні проекти, що сприяють підвищенню кваліфікації медичних працівників та забезпеченню доступу до сучасних медичних знань і технологій.

5. Енергоефективність і сталий розвиток: впровадження енергоефективних технологій і систем у виробничі процеси для збереження енергоресурсів та зниження впливу на навколишнє середовище [57].

Ці дії компанії сприяють реалізації основних принципів сталого розвитку, що визначаються глобальними цілями ООН, і мають на меті покращення якості життя для всіх поколінь. При цьому, сучасні авторитетні світові бізнес-організації, розглядаючи можливість співпраці, насамперед цікавляться тим, який вклад компанія робить у соціальний розвиток і яким чином вона реалізує принципи Глобального договору ООН.

Отже, наразі АТ «Фармак» є лідером фармацевтичного ринку України, постачаючи свою продукцію до 28 країн світу та пропонуючи ліки у всіх основних терапевтичних групах. Місія компанії повністю відповідає цілі № 3 – забезпечувати доступність лікування сучасними і ефективними лікарськими засобами [61].

Крім цього, від відповідно до стратегії розвитку АТ «Фармак» енергоефективність є однією з основних складових стратегії АТ «Фармак». У 2019 році вдалося скоротити споживання електричної енергії на 9,69% на кожну гривню виробленої продукції. Впроваджено новітні технології для оптимізації енергоспоживання, зокрема, встановлено утилізатор тепла на котельні. Також активно використовується енергія конденсату для підігріву технологічної води. Компанія також працює над впровадженням відновлювальних джерел енергії, рухаючись до використання сонячної енергії та енергії холоду (рис. 4.4) [60].

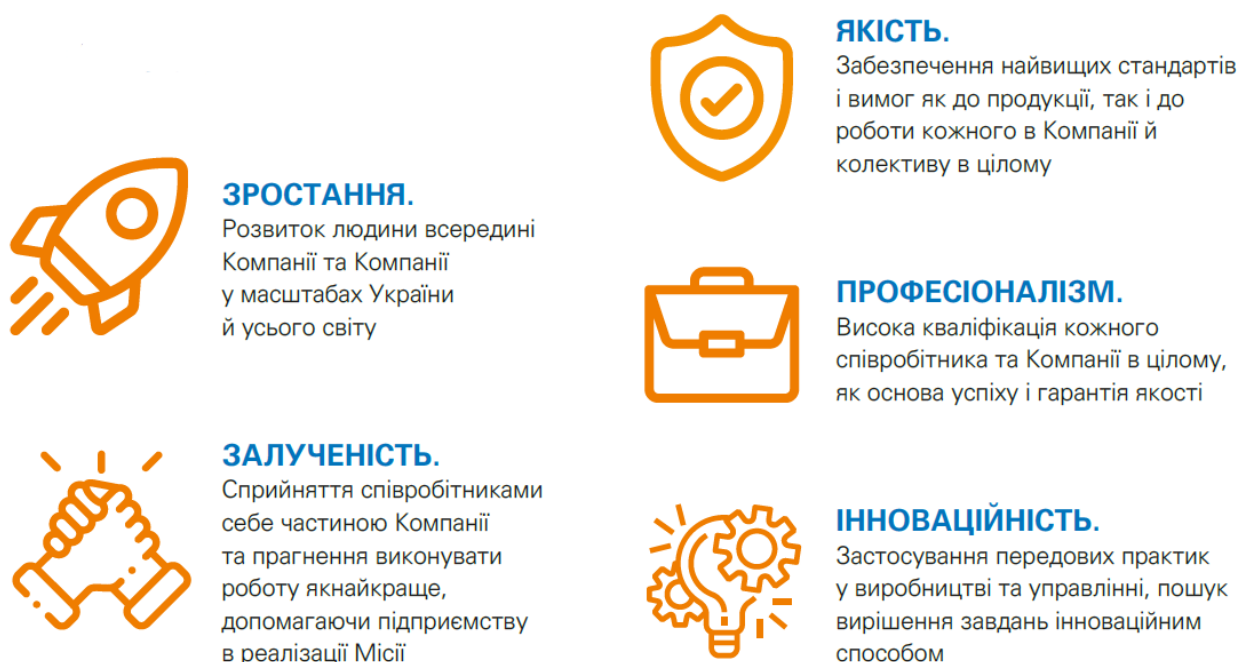


Рис. 4.4. Місія та цінності АТ «Фармак» [61].

Так, АТ «Фармак» впроваджує інноваційні підходи, спрямовані на покращення якості життя людей. На базі індустріального парку в м. Шостка було запущено виробництво активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ). Кількість працівників компанії зросла з близько 2500 осіб у 2018 році до 2733 у 2019 році. Щорічні інвестиції в розвиток наукового потенціалу компанії складають 15 мільйонів доларів [60].

АТ «Фармак» активно збільшує обсяги виробництва, при цьому ретельно контролюючи екологічні показники. Завдяки багатоступеневій системі очищення шкідливі речовини не потрапляють у воду під час виробничого процесу. У 2019 році було проведено модернізацію очисних споруд підприємства. Використання флокулянтів дозволяє значно прискорити процес осадження води, покращити якість очищення та знизити концентрацію забруднювачів у стоках [59].

Наразі АТ «Фармак» активно підтримує принципи раціонального та ефективного використання енергетичних ресурсів, впроваджуючи оптимізовані моделі споживання та виробництва. У 2019 році компанія зменшила споживання енергії на одиницю продукції на 3%. Окрім того, споживання газу скоротилося на 22,74% на кожну гривню виробленої продукції. АТ «Фармак» активно вживає заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками. Розширюючи виробничі потужності, компанія одночасно зменшує свій вплив на навколишнє середовище. Викиди в атмосферу зменшились на 12,42% у Києві порівняно з 2018 роком та на 22,99% на виробництві активних фармацевтичних інгредієнтів у м. Шостка. Крім того, в компанії постійно реалізується ініціатива «Зелений офіс», що сприяє енергозбереженню та зниженню екологічного сліду [60].

Компанія інвестує в розширення своїх виробничих потужностей та оновлення науково-дослідницьких лабораторій, що має на меті сприяти розвитку інновацій, інтеграції передових галузевих стандартів і підвищенню конкуренції серед українських фармацевтичних виробників.

Проект із виробництва твердих лікарських препаратів перебуває на завершальній стадії, при цьому вже виконано серію випробувань та проведено необхідні дообладнання. Модернізація лабораторій з контролю якості, розробки, біотехнологій та трансферу технологій була успішно завершена. Лабораторії отримали нове, сучасне обладнання, що відповідає стандартам FDA. В цілому основні інновації АТ «Фармак» протягом останніх років відображено на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Статистика інновацій АТ «Фармак» [60].

Так, у контексті стратегічного розвитку АТ «Фармак» були переплановані лабораторні приміщення, оновлені електричні мережі, вентиляційні та кондиціонувальні системи, а також водопостачання. Установлено нові лабораторні меблі та спеціалізоване обладнання, серед яких лабораторії для хроматографічного аналізу. Великі інвестиції в модернізацію лабораторій обумовлені амбітними планами Компанії на розробку нових лікарських засобів.

Введено в експлуатацію нову виробничу ділянку для виготовлення супозиторіїв, яка оснащена сучасним обладнанням. Активно триває реконструкція інженерно-технічної інфраструктури.

Отже, АТ «Фармак» є провідною міжнародною фармацевтичною компанією, яка займає лідерські позиції на фармацевтичному ринку України та має постійно зростаючу частку ринку. Компанія здобула стабільну репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Щорічно значну частину прибутку «Фармак» інвестує у свій розвиток, що дозволяє не лише розширювати бізнес за європейськими стандартами якості, а й зміцнювати свої позиції на міжнародній арені.

4.2. Формування та обґрунтування оптимального типу корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»

Визначення та обґрунтування оптимального типу корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» вимагає дослідження та врахування труднощів розвитку компанії, які можуть бути таких трьох видів:

- визначення першочергових адміністративних завдань, що стосуються розподілу ресурсів і налагодження внутрішніх взаємозв'язків у структурі організації;

- забезпечення узгодженості між обраною стратегією та внутрішніми організаційними процесами. Це потрібно для того, щоб спрямувати діяльність підприємства на досягнення стратегічних цілей. Узгодження має охоплювати такі аспекти, як структура компанії, система мотивації, внутрішні правила та етичні норми, загальні цінності й переконання колективу, а також професійний рівень співробітників і керівного складу;

- підбір стилю лідерства та управлінського підходу, який би відповідав обраній стратегії, і його адаптація до умов діяльності організації.

Ключовим компонентом корпоративної стратегії стратегії розвитку АТ «Фармак», як і будь-якої іншої вузькоспеціалізованої стратегії, є її унікальні стратегічні цілі. Якщо процес розробки корпоративної стратегії побудовано належним чином, то структура цілей операційної стратегії має природно впливати з загальної стратегії організації. Основна роль операційної стратегії полягає у підтримці загальної стратегії компанії, акцентуючи увагу на завданнях, які формуються з урахуванням запитів клієнтів.

Корпоративна стратегія окреслює способи, які дозволяють компанії досягати бажаних цілей, таких як стабілізація (або помірне зростання), активне розширення чи скорочення. Важливо підкреслити, що характерною рисою корпоративної стратегії, яка відрізняє її від бізнес-стратегій, є можливість отримання вигоди завдяки синергетичному ефекту. Детальний

опис складових корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» відображено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Корпоративні стратегії розвитку для АТ «Фармак»

| Вид корпоративної стратегії | Особливості та сутність стратегії |
|-----------------------------------|--|
| Інноваційна стратегія | Зосередження на R&D, розробка нових продуктів, інвестиції у високотехнологічні рішення. |
| Стратегія глобалізації | Розширення ринків через експорт, створення регіональних центрів, ліцензування. |
| Стратегія диверсифікації | Вихід на нові сегменти ринку, включаючи біотехнології, діагностичні платформи. |
| Цифрова трансформація | Впровадження цифрових інструментів для виробництва, маркетингу та обслуговування клієнтів. |
| Стратегія інтеграції | Вертикальна або горизонтальна інтеграція для контролю над виробничим процесом або ринком. |
| Соціально відповідальна стратегія | Підвищення екологічності виробництва, благодійність, доступність ліків. |

Джерело: складено автором на основі [4; 36; 57-62].

Отже, реалізація корпоративної стратегії розвитку для АТ «Фармак» буде передбачати також формування наступних напрямів розвитку, адже фармацевтична галузь в Україні демонструє активний розвиток у зв'язку зі зростанням попиту на медичні препарати, інноваційні терапії та технології. Отже, стратегічні напрями з урахування корпоративної стратегії розвитку для АТ «Фармак» будуть такими:

1. Інновації та науково-дослідні розробки (R&D):
 - інвестиції у розробку нових препаратів;
 - застосування біотехнологій для створення новітніх терапій;
 - використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації розробок;
2. Цифровізація:
 - впровадження цифрових технологій у виробничі та технологічні процеси (Industry 4.0);
 - розробка цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами;

- використання великих даних (Big Data) для аналізу ринкових тенденцій та персоналізації лікування;

3. Розширення ринків:

- вихід на нові географічні ринки (глобалізація);
- створення локальних виробництв у регіонах із високим попитом;
- ліцензування та партнерські угоди з іншими компаніями.

4. Удосконалення ланцюгів постачання:

- оптимізація логістики та скорочення витрат;
- розвиток локальних постачальників;
- забезпечення стійкості до глобальних ризиків (пандемії, кризи).

5. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ):

- впровадження екологічно чистих технологій;
- забезпечення доступності ліків для вразливих верств населення;
- реалізація програм зі здоров'я та освіти.

Крім цього, варто відмітити, що розглядаючи структуру корпоративної стратегії, варто зауважити, що структура є незмінним компонентом будь-якої системи, незалежно від її природи. Вона відображає внутрішню організацію, яка залежить від складу елементів і численних зв'язків між ними. Кожен із цих зв'язків визначається своїм найменуванням та переліком елементів, що його утворюють. Саме через це багато науковців схиляються до думки, що структура є мережею взаємозв'язків між частинами системи [37].

Визначення та обґрунтування корпоративної стратегії АТ «Фармак» має починатися з чіткого визначення бачення, яке пояснює, як саме система створює цінність. Це бачення відіграє ключову роль у процесах розробки та впровадження стратегії. Воно не лише визначає якість окремих компонентів і досягнення короткострокових цілей, а й вказує на необхідність формування зв'язків між елементами, які працюють автономно. Здатність точно формулювати послідовність кроків є свідченням того, що організація дійсно володіє цілісною корпоративною стратегією.

Більше того, існує три ключові аспекти узгодженості, які необхідно враховувати: відповідність між ресурсами компанії та її бізнес-напрямами,

між організаційною структурою і ресурсами, а також між бізнес-напрямами та структурою організації. Постійне розширення можливостей корпорації є обов'язковою умовою її розвитку [29].

Отже, перейдемо до визначення напрямів вдосконалення стратегії розвитку АТ «Фармак», виходячи з перспектив сучасної фармацевтичної галузі. Почнемо із характеристики корпоративної стратегії розвитку (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Напрями вдосконалення та оптимізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

Джерело: складено автором на основі [4; 34; 36; 57-62].

При цьому, внутрішня структура підприємства повинна відповідати його стратегії та бути співмірною з доступними ресурсами й бізнес-напрямами. Якщо ці елементи не узгоджені, це часто стає причиною провалу навіть ідеально розроблених корпоративних стратегій. Сила ефективних корпоративних стратегій полягає в їхній внутрішній логічності та узгодженості. Вони створюються на основі ресурсів і можливостей компанії, формуючи не випадковий набір окремих частин, а цілісну систему, у якій усі елементи взаємопов'язані. Корпоративна перевага таких стратегій виникає

завдяки взаємодії компонентів, які утворюють своєрідний трикутник послідовної корпоративної стратегії.

Таким чином, після оптимізації корпоративної стратегії розвитку для досліджуваного АТ «Фармак», перейдемо до визначення та обґрунтування напрямів вдосконалення конкурентної стратегії розвитку (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Оптимізація конкурентної стратегії розвитку для АТ «Фармак»

| Напрямок вдосконалення | Характеристика напрямку вдосконалення |
|---|--|
| Інвестиції в диференціацію продукту | <ul style="list-style-type: none"> • Обґрунтування: Посилення конкуренції вимагає створення унікальних формул. Розробка препаратів з покращеною біодоступністю чи новими формами введення сприятиме конкурентній перевазі. • Інструменти: Впровадження науково-дослідних центрів у партнерстві з університетами. |
| Скорочення витрат через цифровізацію | <ul style="list-style-type: none"> • Обґрунтування: Використання цифрових технологій у логістиці, виробництві та управлінні знижує операційні витрати. • Інструменти: Впровадження систем ERP, IoT та штучного інтелекту. |

Джерело: складено автором на основі [4; 36; 57-62].

Отже, Створення конкурентної стратегії є ключовим кроком для забезпечення ефективної роботи будь-якої компанії. Така стратегія допомагає визначити шляхи досягнення конкурентних переваг і закріплення позицій на ринку. При цьому, процес розробки та реалізації конкурентної стратегії має бути безперервним і систематичним, оскільки ринкове середовище постійно зазнає змін. Уміння швидко пристосовуватися та відповідати на нові виклики стає вирішальним фактором для забезпечення тривалого успіху організації.

Конкретизуючи завдання стратегії, можна сказати, що її основною метою є створення міцної позиції на ринку, що забезпечує підприємству можливість не лише виживати, а й розвиватися в умовах конкуренції. Конкурентна стратегія зосереджена на виявленні та ефективному використанні сильних сторін компанії, таких як технологічна перевага,

висока якість продукції, операційна ефективність тощо, для формування унікальних пропозицій для клієнтів [30-32].

Ця конкурентна стратегія допомагає організації раціонально використовувати свої ресурси, досягаючи оптимальних результатів і знижуючи витрати. Окрім того, компанія повинна бути готовою до швидкої адаптації в умовах змін економічних, технологічних, соціальних і політичних реалій. Конкурентна стратегія дозволяє оперативно реагувати на нові можливості та потенційні загрози [15].

Наступної для аналізу АТ «Фармак» нами обрано маркетингову стратегію (рис. 4.7).

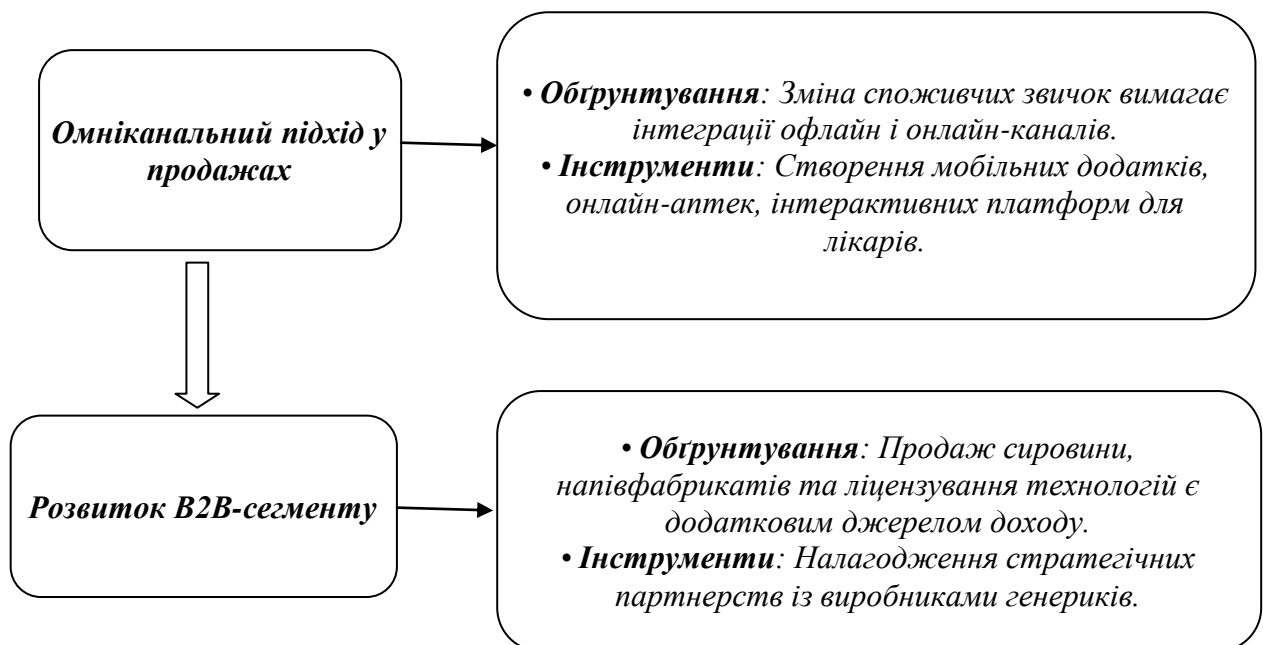


Рис. 4.7. Напрями маркетингової стратегії розвитку АТ «Фармак».

Джерело: складено автором на основі [4; 34; 36; 57-62].

Тут варто вказати, що в умовах ринкової економіки надзвичайно важливо розробляти стратегії як для загальної діяльності підприємства, так і для маркетингової складової. Аналіз ринкової ситуації, вивчення можливостей, вибір цільового ринку та створення ефективного маркетингового комплексу допомагають вирішувати маркетингові завдання і досягати основних цілей підприємства. При цьому, досягнення довгострокових цілей забезпечується розробкою і реалізацією стратегії

діяльності компанії, включаючи маркетингову стратегію. Адже правильно сформульована маркетингова стратегія підвищує конкурентоспроможність компанії, зберігає її позиції на ринку та сприяє подальшому розвитку і зростанню прибутковості.

Тому важливим є визначення напрямів вдосконалення інвестиційної та інноваційної стратегії розвитку підприємства (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Основні напрями інноваційної та інвестиційної стратегій розвитку для АТ «Фармак»

| Напрямок вдосконалення | Характеристика напрямку вдосконалення |
|--|--|
| Інноваційна стратегія | |
| Розробка біосимілярів та інноваційних молекул | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Обґрунтування</i>: Попит на біологічні препарати зростає, і цей сегмент має високу рентабельність. • <i>Інструменти</i>: Інвестиції у біотехнології, створення лабораторій для клітинних імунологічних досліджень. |
| Автоматизація виробничих процесів | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Обґрунтування</i>: Забезпечення високої якості та швидкості виробництва. • <i>Інструменти</i>: Інтеграція робототехніки та контролю якості у реальному часі. |
| Інвестиційна стратегія | |
| Розвиток зелених технологій | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Обґрунтування</i>: Фармацевтична галузь стикається зі зростанням вимог щодо екологічності. • <i>Інструменти</i>: Інвестиції у відновлювані джерела енергії, переробку відходів. |
| Диверсифікація інвестиційного портфеля | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Обґрунтування</i>: Скорочення ризиків шляхом інвестицій у суміжні галузі, наприклад, медичне обладнання. • <i>Інструменти</i>: Співпраця з інвестиційними фондами, підтримка стартапів. |

Джерело: складено автором на основі [12; 46; 57-62].

Однак завжди постає питання вибору найбільш ефективної інноваційної та інвестиційної стратегії серед численних варіантів, яка забезпечить стабільну роботу підприємства в умовах сучасних викликів.

При цьому не менш важливою є соціальна стратегія розвитку підприємства, адже підприємство може досягати ефективного та стабільного розвитку лише за умови наявності значного ресурсного потенціалу, злагодженої команди кваліфікованих спеціалістів в управлінському апараті

та дотримання стратегії, яка орієнтована на мотивацію кожного працівника до підвищення якості продукції (послуг), зростання прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Коли в організації створені всі умови для високої якості трудового життя, працівники починають працювати з максимальною віддачею, що, в свою чергу, призводить до збільшення ефективності господарської діяльності підприємства. Правильно сформульована соціальна політика позитивно впливає на економічні результати, тому питання стратегії соціального розвитку підприємства вимагає ретельного аналізу, всебічного дослідження та глибокого вивчення.

Напрями розвитку соціальної стратегії АТ «Фармак» відображено на рис. 4.8.

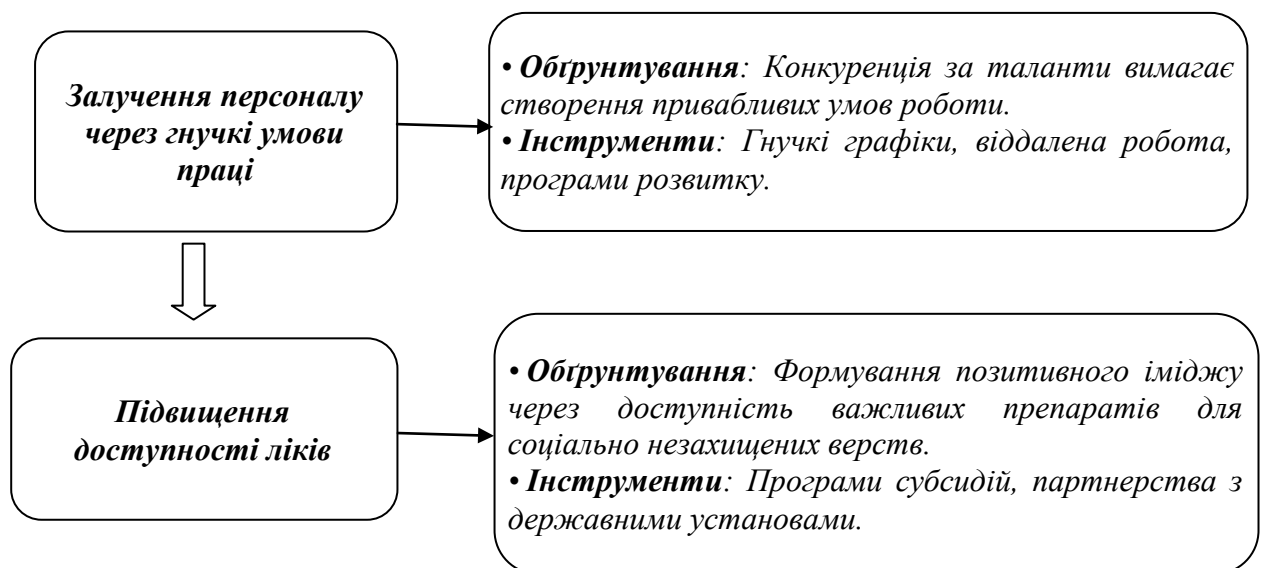


Рис. 4.8. Напрями розвитку соціальної стратегії АТ «Фармак».

Джерело: складено автором на основі [4; 34; 36; 57-62].

Особливо важливими є питання своєчасної виплати заробітної плати та надання гуманітарної допомоги найбільш вразливим категоріям населення, що безпосередньо впливає на якість життя працівників. Потреби співробітників охоплюють широкий спектр, включаючи забезпечення належних умов праці, охорони здоров'я та побуту всіх категорій персоналу, покращення соціально-культурного обслуговування тощо.

Крім цього, в умовах змінного зовнішнього середовища особливу важливість набуває розробка та впровадження фінансової стратегії, яка спрямована на покращення якості стратегічного управління підприємством та стабілізацію його фінансово-господарської діяльності. Напрями вдосконалення фінансової стратегії для АТ «Фармак» відображено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Оптимізація фінансової стратегії розвитку для АТ «Фармак»

| Напрямок вдосконалення | Характеристика напрямку вдосконалення |
|---|---|
| Оптимізація кредитного портфеля | <ul style="list-style-type: none"> • Обґрунтування: Забезпечення стійкості бізнесу через зниження боргового навантаження. • Інструменти: Залучення довгострокового фінансування під нижчі відсотки. |
| Впровадження фінансового планування на основі даних | <ul style="list-style-type: none"> • Обґрунтування: Аналітичний підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси. • Інструменти: Big Data та аналітичні системи. |

Джерело: складено автором на основі [4; 36; 57-62].

Таким чином, посилення динамізму в середовищі завжди супроводжується переходом економічної системи до нового етапу, що може порушити попередню фінансову рівновагу. Це, в свою чергу, вимагає з одного боку оцінки можливості переналаштування системи без радикальної зміни виробничого потенціалу, а з іншого – обґрунтування вибору оптимальної фінансової стратегії та розробки ефективного механізму її впровадження. Таким, чином, у період воєнного та повоєнного стану питання формування та вдосконалення корпоративної стратегії розвитку підприємства набувають особливої актуальності.

4.3. Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів оптимізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»

Стратегія розвитку будь-якого підприємства тільки тоді буде успішною, якщо результати від її впровадження на підприємстві покажуть

дійсно позитивні фінансово-економічні результати. Отже, оцінюючи ефективність запропонованих нами напрямів стратегічного розвитку для АТ «Фармак» та визначених нами складових корпоративної стратегії розвитку даного фармацевтичного підприємства будемо виходити із наступних припущень, які і будуть основою та економічним підґрунтям визначення ефективності впливу запропонованих заходів оптимізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак».

По-перше, відповідно до концепції сталого розвитку АТ «Фармак» та його корпоративної стратегії розвитку одними з основних цілей стратегічного розвитку підприємства є, наприклад, наступні:

- 1) якісна освіта та створення умов для розвитку наукового потенціалу України;
- 2) економічне зростання та нарощення виробництва;
- 3) інновації та інфраструктура;
- 4) партнерство заради стійкого розвитку.

Звичайно, є ще багато інших пріоритетних напрямів стратегічного розвитку, але саме ці чотири групи ми обрали як ключові для впровадження на АТ «Фармак» з метою визначення можливого впливу на планові фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного нами підприємства на плановий період найближчих двох 2024-2025 років.

Отже, *корпоративну* стратегію розвитку АТ «Фармак» на плановий період 2024-2025 років ми пропонуємо формувати в основному через реалізацію таких її складових, як інноваційна стратегія, стратегія глобалізації, стратегія диверсифікації та цифрова трансформація. При цьому реалізація кожної із стратегій буде мати певний результат (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Напрями реалізації корпоративної стратегії розвитку для АТ «Фармак».

Джерело: складено автором.

Таким чином, кожна із стратегій в межах стратегії корпоративного розвитку АТ «Фармак» пропонує детальний опис заходів реалізація яких, як ми вважаємо, буде мати позитивний вплив на планові фінансово-економічні результати досліджуваного нами фармацевтичного підприємства. Отже, опишемо більше детально кожен із запропонованих заходів вдосконалення корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» на плановий період 2024-2025 років.

Отже, відповідно до *заходу 1*, пропонується реалізувати *інноваційну стратегію* розвитку АТ «Фармак», яка буде передбачати продовження інвестицій в напрямок R&D: частина прибутку (90%) продовжить спрямовуватися на розвиток, зокрема у розробку нових молекул та автоматизацію. Тут, як очікується, введення на ринок що року не менше як 10 нових лікарських засобів, має сприяти збільшенню доходів та валового прибутку. Тут варто відмітити, що протягом одного із років перед плановими, на АТ «Фармак» 14 нових лікарських засоби вже пройшли

випробування і готові до виходу на ринок. Тому, ми плануємо, що саме не менше 10 нових препаратів, за незмінно високого рівня фінансування центру R&D на АТ «Фармак», буде виходити на ринок щороку. Також важливо зазначити, що у 2023 році на розробку нових препаратів було виділено 448 млн. грн, і ми плануємо, що ця сума буде зростати і у 2024-2025 роках відповідно до темпів росту виручки від реалізації та чистого прибутку фармацевтичного підприємства АТ «Фармак».

Отже, як наслідок реалізації інноваційної стратегії ріст чистого доходу пропорційний збільшенню асортименту лікарських засобів, частки експорту та інших факторів. Для розрахунку враховуємо середній темп приросту доходу за 2022-2023 роки ($\approx 24,65\%$) та його зниження до 22% у 2024 році через додаткові інвестиції у R&D і часткове перенасичення ринку. У 2025 році очікується стабілізація зростання на рівні 20%.

Дані заходи в межах інноваційної стратегії в межах корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» є особливо важливими, тому що фармацевтична галузь належить до високотехнологічних секторів економіки, які забезпечують значну додану вартість для держави. Створення генеричних та інноваційних лікарських препаратів можливе завдяки інтеграції здобутків фундаментальних і прикладних наук із сучасними технологічними розробками. Протягом останніх 18 років науковці «Фармак», співпрацюючи з профільними інститутами, розробили й випробували близько пів тисячі готових лікарських засобів. За останню п'ятирічку компанія спрямувала 3,4 млрд грн на розвиток дослідницької бази, оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій. Сьогодні в «Фармак» працюють 150 фахівців, серед яких 47 кандидатів наук і п'ять докторів наук. Такий науковий потенціал дозволяє компанії створювати важливі для українців препарати, орієнтуючись на потреби ринку та суспільства.

Протягом більше ніж двох десятиліть АТ «Фармак» активно працює у сфері досліджень і розробок. У найближчі роки компанія планує збільшити асортимент продукції, освоїти нові ринки та посилити розвиток наукової

діяльності. Реалізації цих амбітних планів сприятиме новий інноваційний R&D центр. Центр зосередиться на трьох ключових напрямках: виробництві готових лікарських форм (серед яких рідкі та тверді препарати, супозиторії, парентеральні розчини, суспензії, емульсії тощо), розробці власних активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ), а також на впровадженні біотехнологічних АФІ, які належать до найсучасніших напрямків фармацевтики. Крім того, у рамках нового комплексу буде створено простір для молодих науковців, які зможуть займатися дослідженнями та працювати над створенням прототипів медичних препаратів. Подібні центри широко розповсюджені у світі, і «Фармак» прагне запровадити аналогічну модель в Україні, адаптуючи її до місцевих умов.

Таким чином, відповідно до *заходу 2*, ми пропонуємо більш активно реалізувати *стратегія глобалізації* в межах корпоративної стратегії розвитку планується розширення ринків через експорт, створення регіональних центрів тощо. Тут варто відмітити, що відповідно до стратегії сталого розвитку АТ «Фармак», планується збільшити частку експорту до 40,0 %, зараз вона становить 29,6 % [57-62]. Фактично плануємо, що частка експорту зросте до 32% у 2024 році та до 35% у 2025 році, як наслідок активної експансії на міжнародні ринки. Однак, тут варто вказати і про планові витрат як наслідок реалізації даного виду корпоративної стратегії розвитку, а саме зростання операційних витрат орієнтовно на 10,0% щороку.

У межах стратегії глобалізації українські фармацевтичні компанії дедалі активніше утверджують свої позиції на міжнародному ринку. Зокрема, при запуску нового продукту АТ «Фармак» завжди аналізує можливості його продажу не лише в Україні, але й на зовнішніх ринках. Компанія вже має свої представництва в таких країнах, як Казахстан, Узбекистан, Киргизстан, Білорусь, а також власну маркетингову компанію в Польщі. Крім того, перспективними для розширення є європейські ринки, регіони Південно-Східної Азії, а також Північної та Південної Америки. Завдяки тому, що виробничі потужності «Фармак» відповідають стандартам GMP як

національного, так і європейського рівня, продукція компанії може продаватися навіть у країнах із суворими регуляторними вимогами. Ситуація, пов'язана з пандемією, стала каталізатором зростання попиту на лікарські засоби, що входять до складу комплексної терапії пацієнтів із COVID-19. Це дало додатковий стимул для розвитку компанії та її продукції на міжнародній арені.

Наступною стратегією, відповідно до *заходу 3*, є *стратегія диверсифікації* в межах корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак». Дану стратегію плануємо реалізовувати через вихід на нові сегменти ринку, включаючи біотехнології, діагностичні платформи. Тут варто відмітити, що диверсифікація діяльності АТ «Фармак» передбачає розширення бізнесу у нових напрямках для зменшення ризиків та підвищення стійкості. Так, відповідно до даного заходу планується збільшення через розширення міжнародної присутності та підготовку до виходу нових продуктів. При цьому, звичайно буде і збільшення витрат, а саме приріст витрат на збут буде становити 20%, адміністративних – 18% щороку. Крім цього, плануємо, що темпи приросту операційних витрат будуть встановлені з урахуванням динаміки попередніх років (приблизно 10%).

Крім цього, якщо розглянути більш детально, то ми плануємо забезпечувати реалізацію даного заходу, а саме стратегії диверсифікації за допомогою імплементації таких її складових, як

1. Географічна диверсифікація:

- вихід на ринки країн із високим попитом на медичні препарати (наприклад, країни, що розвиваються);
- відкриття виробничих потужностей у різних регіонах світу для зменшення витрат та ризиків логістики.

2. Продуктова диверсифікація:

- розробка нових категорій препаратів, включаючи біологічні та генетичні терапії;
- виробництво супутніх товарів, таких як діагностичне обладнання, вітаміни та харчові добавки.

3. Технологічна диверсифікація:
 - інтеграція нових виробничих технологій (наприклад, 3D-друк ліків).
 - інвестиції у цифрові рішення, такі як платформи для телемедицини чи мобільні додатки для моніторингу здоров'я.
4. Вертикальна диверсифікація:
 - розширення контролю над ланцюгом постачання, включаючи виробництво сировини;
 - інтеграція у дистрибуцію та роздрібний продаж.
5. Горизонтальна диверсифікація:
 - співпраця з іншими фармацевтичними компаніями для спільного розвитку продуктів;
 - вихід у суміжні галузі, такі як косметологія чи ветеринарна медицина.
6. Соціальна диверсифікація:
 - впровадження програм для підтримки здоров'я громад (наприклад, навчальні проєкти).
 - розробка препаратів для рідкісних захворювань або орфанних ліків.

При цьому, такі стратегії допомагають фармацевтичним компаніям залишатися конкурентоспроможними, знижувати залежність від одного сегменту бізнесу та краще реагувати на зміни ринку.

Отже, останній із запропонованих нами напрямів (*захід 4*) корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» є **стратегія цифрової трансформації**, яка передбачає впровадження цифрових інструментів для виробництва, маркетингу та обслуговування клієнтів. Отже, планується, що собівартість реалізованої продукції буде зростати пропорційно до зростання доходу та ефекту цифровізації і автоматизації. При цьому, інколи собівартість буде зростати із темпом, що дещо нижчий за ріст доходу (на 20% у 2024 році, на 18% у 2025 році). І це буде мати позитивний вплив на фінансово-економічні показники діяльності АТ «Фармак» у плановому періоду 2024-2025 років. Крім цього, як результат застосування даної стратегії планується, що фінансові доходи будуть зростати приблизно на 10,0% щороку, а фінансові витрати – на 5,0%. При цьому, витрати на податок

АТ «Фармак» зберігають частку в структурі фінансового результату до оподаткування.

Отже, визначимо загальні етапи та суть заходів щодо реалізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» (рис. 4.10).

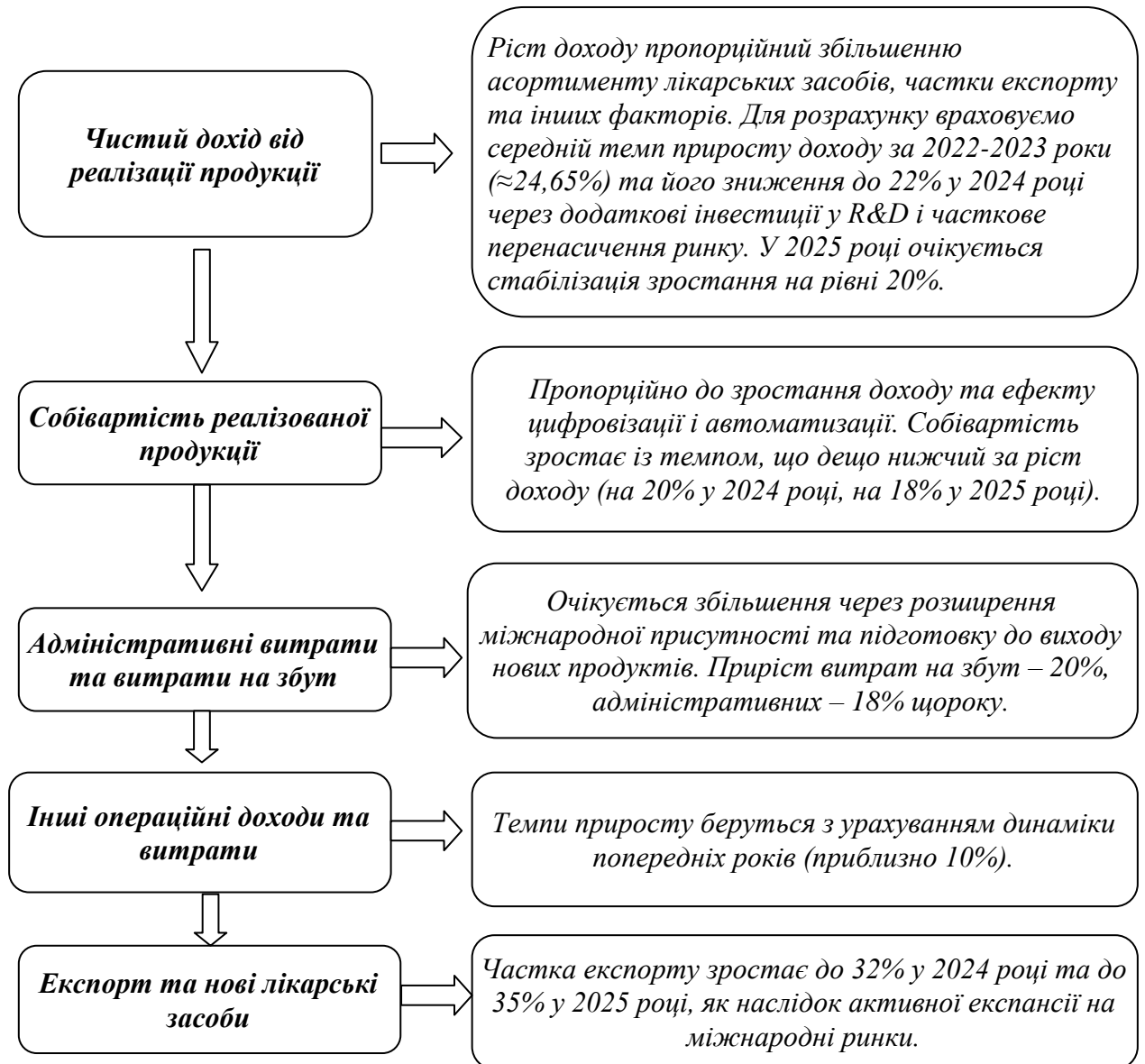


Рис. 4.10. Фактори впливу на планові фінансово-економічні показники від реалізації корпоративної стратегії розвитку для АТ «Фармак».

Джерело: складено автором.

Таким чином, відповідно до запропонованих заходів реалізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак» нами визначено основні напрями реалізації стратегічних напрямів розвитку досліджуваного

підприємства, які б давали найбільш позитивні результати на плановий період для даного фармацевтичного підприємства (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Планові показники оцінки ефективності реалізації корпоративної стратегії розвитку АТ «Фармак»

| Показники, тис. грн. | Звітний період | | Планові показники | |
|--|----------------|----------|-------------------|----------|
| | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 7774735 | 9690236 | 11823088 | 14187706 |
| Собівартість реалізованої продукції | 3115014 | 4424513 | 5309416 | 6263102 |
| Валовий прибуток | 4659721 | 5265723 | 6513672 | 7924604 |
| Інші операційні доходи | 17389 | 22563 | 24819 | 27301 |
| Адміністративні витрати | 917136 | 1168504 | 1379235 | 1628304 |
| Витрати на збут | 1171382 | 1575678 | 1890814 | 2269057 |
| Інші операційні витрати | 1360938 | 707640 | 778,404 | 856244 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 1227654 | 1836464 | 2489038 | 3198300 |
| Інші доходи | 359539 | 41576 | 45733 | 50306 |
| Фінансові витрати | 47756 | 65078 | 68332 | 71748 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 1558457 | 1907723 | 2610439 | 3394452 |
| Витрати з податку на прибуток | -285062 | -360119 | -482057 | -627001 |
| Чистий фінансовий результат | 1273395 | 1547604 | 2128382 | 2767451 |
| Частка експорту, % | – | 29.6% | 32% | 35% |

Джерело: складено автором.

Таким чином, у 2025 році планується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 20% порівняно з 2024 роком. Основною причиною цього може бути: збільшення обсягу продажів продукції; зростання частки експорту з 32% до 35%, що вказує на активізацію діяльності на міжнародних ринках; можливе покращення ціноутворення або асортименту. Крім цього, фінансовий результат від операційної діяльності збільшується на 28,5%, що свідчить про ефективне управління витратами та доходами. Особливо важливим є стримане зростання інших операційних витрат (лише на 10%).

Одним з напрямів удосконалення корпоративної стратегії підприємства є використання стратегії технологічної диверсифікації, яка передбачає розвиток бізнесу шляхом інвестування у цифрові рішення. Для АТ «Фармак»

вважаємо перспективним диверсифікувати діяльність шляхом розробки та впровадження мобільного додатку для моніторингу здоров'я.

Реалізація даного бізнес-проекту дасть компанії можливість здобути нові конкурентні переваги на фармацевтичному ринку, оскільки протягом останніх років спостерігається зміна поведінки споживачів в результаті впливу пандемії на ставлення людей до моніторингу свого здоров'я і клієнти все частіше шукають зручні цифрові інструменти для профілактики та контролю. Отже клієнти очікують від фармацевтичних компаній комплексних рішень, які включають не лише ліки, а й зручні сервіси для підтримки здоров'я.

Як свідчать дані проведеного дослідження, ринок цифрових технологій у сфері охорони здоров'я поступово зростає, Україна поступово інтегрується у світові тренди, особливо в контексті реформування медичної галузі та цифровізації. Тому мобільний додаток для моніторингу здоров'я АТ «Фармак» дозволить здобути стійку стратегічну перевагу як лідера інновацій у даній сфері та виділитися серед конкурентів.

Отже додатковими можливостями реалізації даного проекту є:

- зміцнення позицій АТ «Фармак» як інноваційного лідера;
- запуск мобільного додатка посилить бренд АТ «Фармак» як сучасної компанії, яка відповідає вимогам часу;
- можливість отримати більше довіри від клієнтів, оскільки компанія демонструє турботу не лише про лікування, а й про профілактику;
- можливість підтримати українську медичну систему: запровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth) створюють сприятливі умови для інтеграції цифрових рішень і запропонований мобільний додаток може бути доповненням до існуючих державних систем, наприклад, для моніторингу хронічних захворювань чи вакцинацій;
- можливість диверсифікації ризиків: фармацевтичний ринок може бути залежним від регуляторних змін, цінової конкуренції та сезонних факторів (наприклад, зростання продажів у періоди епідемій). Цифровий

продукт допомагає розподілити ці ризики завдяки стабільному використанню мобільних додатків поза рамками цих факторів;

– підтримка глобальних трендів цифровізації, що відповідає стратегіям сталого розвитку, що враховують не лише прибутки, але й екологічність, соціальний вплив і технологічний прогрес. Відмова від цифровізації може призвести до втрати конкурентоспроможності.

– інвестування у мобільний додаток створить нові робочі місця у сфері ІТ та сприятиме розвитку технологічних стартапів в Україні, що у довгостроковій перспективі підвищить технологічну спроможність не лише компанії, але й країни.

Варто також приділити належну увагу рекламній компанії даного мобільного додатку. При інформуванні про його появу потрібно акцентувати увагу на тому, що здоров'я завжди під контролем разом із мобільним додатком "Фармак". Додаток — це особистий помічник для збереження здоров'я у будь-якому місці та в будь-який час, він дає впевненість у своєму самопочутті завдяки сучасному інструменту для моніторингу здоров'я, оскільки створений провідним українським фармацевтичним лідером.

Крім цього, основними функціями додатку, будуть наступні:

1) моніторинг здоров'я (відстежування основних показників здоров'я (артеріальний тиск, рівень глюкози, серцевий ритм; синхронізація з фітнес-браслетами та розумними годинниками;

2) розумні нагадування (зучний графік нагадувань про прийом ліків; автоматичне формування списку медпрепаратів, які потрібно придбати);

3) індивідуальні рекомендації (персоналізовані поради щодо способу життя, харчування та фізичної активності; оцінка ризиків на основі аналізу даних про здоров'я);

4) цифрова медична картка (зберігання вашої історії захворювань, аналізів та призначень; легкий доступ до даних для обговорення з лікарем);

5) медична консультація (онлайн-консультації з лікарями або фармацевтами; швидкі відповіді на питання про препарати та лікування);

- 6) доступ до бібліотеки інформації про препарати АТ «Фармак»;
- 7) інтеграція з аптекою (замовлення ліків з найближчої аптеки через додаток; сповіщення про наявність акцій та знижок);
- 8) контроль витрат (відстежування витрат на лікування та планування бюджету на медичні послуги).

До основних переваг додатку "Фармак" можна віднести:

- зручність і економія часу;
- точність і надійність, оскільки додаток створено на основі багаторічного досвіду компанії «Фармак», яка гарантує якість та ефективність своїх рішень;
- інноваційність: використання сучасних технологій робить додаток інтуїтивно зрозумілим і легким у використанні;
- економія коштів: завдяки нагадуванням та рекомендаціям оптимізує витрати на ліки та медичні послуги;
- персоналізація: рішення, адаптовані саме до особистих потреб, допоможуть підтримувати здоров'я на високому рівні;
- доступ до експертів: швидкий зв'язок із професійними лікарями та фармацевтами для отримання кваліфікованої допомоги.

Обґрунтуємо даний захід та проаналізуємо його переваги з фінансової точки зору. Визначимо витрати на впровадження даного додатку (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Бюджет витрат на впровадження мобільного додатку АТ «Фармак»

| Категорія витрат | Опис витрат | Сума (грн) |
|---|---|----------------|
| Розділ 1. Розробка додатку | | |
| Дизайн інтерфейсу та UX/UI | Залучення дизайнерів для створення інтерфейсу | 369000 |
| Основна розробка (бекенд, фронтенд) | Розробка основних функцій додатку | 1291500 |
| Інтеграція з носимими пристроями | Підключення до смарт-годинників, фітнес-браслетів | 369000 |
| Тестування та виправлення помилок | Проведення тестування та виправлення багів | 110700 |
| 2. Ліцензійні витрати | Оплата програмних ліцензій та сертифікацій | 55350 |
| 3. Маркетинг та запуск | Просування додатку та створення промо-матеріалів | 184500 |
| 4. Інші витрати | Юридичні послуги, резервний фонд | 55350 |
| Загальні витрати на впровадження | Сумарні витрати на запуск проекту | 2435400 |

Джерело: складено автором.

Отже як видно з табл. 4.6 варто відмітити, що інвестиції у впровадження додатку АТ «Фармак» складе 2435400 грн, а очікуваний річний чистий прибуток становить 1500000 УАН, що дозволить окупити витрати менш ніж за 1,62 роки (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Очікуваний ефект від впровадження мобільного додатку АТ «Фармак»

| Показник | Опис | Сума (грн) |
|--|---|--|
| 1. Річний чистий прибуток | Дохід від монетизації (підписки, реклама, партнерські програми) | 1,500,000 |
| 2. Термін окупності | Час, за який проект поверне витрати | 1.62 роки (1 рік 7 місяців) |
| 3. Додатковий дохід після окупності | Прибуток після покриття витрат | Без обмежень, залежить від росту доходів |

Таким чином, виходячи із очікуваного терміну окупності проекту із впровадження мобільного додатку на АТ «Фармак» варто відмітити, що перспективи розвитку та удосконалення мобільного додатку АТ «Фармак» можуть бути дуже широкими та різноманітними, враховуючи швидкий

розвиток технологій і зростаючий попит на цифрові рішення в сфері охорони здоров'я. При цьому, тут варто відмітити, що мобільний додаток має великий потенціал для розвитку, включаючи впровадження новітніх технологій, розширення функціоналу, покращення персоналізації та підвищення безпеки даних. Це створить додаткову цінність для користувачів і зробить додаток конкурентоспроможним на ринку здоров'я та медичних послуг.

Висновки до розділу 4

Таким чином, у даному розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що створення стратегії для АТ «Фармак» є впорядкованим підходом, що передбачає застосування певних принципів для ухвалення рішень та використання аналітичних інструментів у визначеній послідовності. Цей процес охоплює заходи, спрямовані на виведення продукції чи послуг на ринок, посилення конкурентних позицій компанії, виявлення перспектив під час укладання угод, забезпечення точності даних для обґрунтування вихідної стратегії, а також своєчасне коригування підходів. У контексті ринкових відносин навіть детально розроблений алгоритм дій не здатен забезпечити однозначного розуміння перспектив для формування стратегічного плану.

Крім цього, визначено, що стратегічні напрями розвитку АТ «Фармак» визначаються під впливом різноманітних факторів, таких як поставлені цілі, запити споживачів, технологічні можливості, ресурси, позиція компанії на ринку, дії конкурентів і їхній підхід до стратегічного планування, політична обстановка, рівень економічного зростання, досягнення науки й техніки тощо. Якість розробленої стратегії значною мірою зумовлюється цими чинниками, причому кожен із них може мати вирішальне значення залежно від специфіки підприємства та його галузі.

ВИСНОВКИ

У роботі проаналізовано корпоративну стратегію підприємства та напрями її економічного обґрунтування. Визначено, що стратегічний план компанії визначається як послідовність дій, спрямованих на прогнозування її майбутньої діяльності в умовах обмеженої інформації про змінювані умови навколишнього середовища та бізнесу. Це включає розробку місії, постановку довгострокових завдань, а також визначення шляхів та принципів прийняття рішень для оптимального використання стратегічних ресурсів, розвитку сильних сторін і можливостей, зменшення недоліків та захисту від ризиків зовнішнього середовища з метою забезпечення стабільної прибутковості в майбутньому.

Встановлено, що стратегічне керівництво полягає в точному визначенні цілей та завдань підприємства з урахуванням взаємодії між організацією та її середовищем. Завдяки цьому компанія досягає поставлених цілей, які відповідають її внутрішнім і зовнішнім можливостям, шляхом оптимального розподілу ресурсів, забезпечуючи високу ефективність і орієнтацію на кінцевий результат.

Досліджено, що АТ «Фармак» демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками: зростання вартості активів, власного капіталу та обсягів реалізації продукції. Водночас значне збільшення собівартості продукції потребує ретельного аналізу, щоб запобігти зниженню маржинальності. Різке скорочення інших операційних витрат є позитивним сигналом, що свідчить про ефективну фінансову політику. Проте зростання адміністративних та збутових витрат потребує подальшого моніторингу для забезпечення їхньої економічної обґрунтованості.

При цьому, позитивна динаміка коефіцієнтів платоспроможності та абсолютної ліквідності АТ «Фармак» свідчить про загальне покращення фінансової стійкості компанії. Незначне зростання коефіцієнтів фінансової залежності та ризику вказує на те, що компанія частково використовує

позикові ресурси для фінансування діяльності, однак наявність достатніх ліквідних активів знижує загальні ризики. Зменшення поточної ліквідності потребує подальшого моніторингу, щоб уникнути потенційних фінансових труднощів у майбутньому.

При виборі корпоративної стратегії АТ «Фармак» необхідно враховувати зовнішні фактори та оцінювати наявні внутрішні ресурси компанії. Успіх розвитку підприємства значною мірою залежить від того, наскільки внутрішня структура організації відповідає обраній конкурентній стратегії.

Аналіз показників АТ «Фармак» демонструє підвищення ефективності використання основних засобів (зростання фондоддачі та зниження фондомісткості). Водночас стабільність фондоозброєності свідчить про відсутність значних змін у технічному забезпеченні працівників. Це вказує на ефективну експлуатацію наявних ресурсів без суттєвих капіталовкладень у модернізацію. Рекомендується й надалі підтримувати баланс між інвестиціями в основні засоби та продуктивністю їх використання.

Аналіз показує змішану динаміку рентабельності. Зростання рентабельності за операційним прибутком та рентабельності власного капіталу свідчить про покращення ефективності основної діяльності. Однак зниження рентабельності продукції та продажу вказує на зростання витрат, що впливають на чистий прибуток. Для збереження позитивної тенденції підприємству рекомендується зосередитись на оптимізації витрат, контролі собівартості продукції та пошуку нових джерел доходів.

PEST-аналіз демонструє, що зовнішнє середовище створює як можливості, так і загрози для АТ «Фармак». Основними драйверами розвитку є інновації, зростання попиту на генерики та біотехнології, а також підтримка держави у вигляді імпортозаміщення. Водночас компанії необхідно враховувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, регуляторними змінами та геополітичною ситуацією.

SWOT-аналіз показує, що АТ «Фармак» має потужний потенціал для зростання та розвитку завдяки своїм сильним сторонам і наявним можливостям. Однак для зміцнення позицій необхідно подолати існуючі слабкі сторони, такі як залежність від імпортової сировини та недостатня цифровізація, а також враховувати загрози, пов'язані з регуляторними та економічними ризиками. Стратегічний фокус на інноваціях, експорті та екологічності може забезпечити довгостроковий успіх компанії.

Отже, стратегічне управління є складним процесом, що включає в себе прийняття рішень та реалізацію низки завдань. Правильно проведені розрахунки стануть потужним інструментом для просування, прискорюючи досягнення виробничих цілей. Кожне підприємство має потребу в такому плануванні, яке дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, своєчасно адаптувати технології та впроваджувати нові розробки.

Стратегія технологічної диверсифікації через розробку мобільного додатку є обґрунтованою та доцільною для "Фармак". Вона сприяє розширенню ринків, підвищенню лояльності клієнтів, покращенню фінансової стійкості та відповідності сучасним трендам. Це дозволить компанії закріпити позиції лідера на українському та міжнародному ринках.

Запропоновані заходи підвищення ефективності корпоративної стратегії АТ «Фармак» покликані зміцнити репутацію компанії. Впровадження додатку може стати не лише бізнес-інструментом, а й соціально важливим продуктом та новим напрямом бізнесу, який підвищить стабільність доходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
2. Ареф'єв С.О. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2022 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2022. С. 10-17.
3. Бажин І.І Управління змінами / І.І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія: підручник. К. : Знання Прес, 2004. 615 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган- Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
7. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А.В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2023. 464 с.
8. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності (особливості менеджменту): навчальний посібник. Санкт-Петербург: Лань, 2013. 444 с.
9. Безземельна Т. О., Кравченко Т. А., Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
10. Белопольський Н. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. Вісник Дніпропетровського університету, 2016. №6. С. 23-33.

11. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. Фінанси України. 2017. № 4. С. 112-118.
12. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
13. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
14. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. №1. С. 121–125.
15. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 2014. № 26(1). С. 32–41.
16. Гордань В. Методологічні засади управління ресурсними потоками. Економіст. 2021. № 5. С. 32-34.
17. Греськів О.Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. 2017. № 2. С. 61-67.
18. Гринь В.І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств: наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Вип. 2 (5): Т, 2012. 87–92 с.
19. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
20. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 98 с.
21. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 92 с.
22. Донець Л. І. Основи підприємництва : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
23. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

24. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка, 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
25. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
26. Ільчук М.М., Коновал І.А., Мельникова І.В. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України в системі євроінтеграції : монографія. К.: Вид-во ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2015. 321 с.
27. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2016. 334 с.
28. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
29. Карпій В., Купрій М. Шлях до лідерства – корпоративна газета ПАТ «Яготинський маслозавод» Спеціальний випуск, червень 2016 № 6, 1-6 с.
30. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
31. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013. Вип. 42. С. 297–303.
32. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / О. І. Ковтун [перевидання]. – Львів : “Новий Світ-2000”, 2018. – 426 с.
33. Козачук К. Про стратегію. / К. Козачук. – КМ БУКС, 2019. – 288 с.
34. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.
35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 153 с.

36. Кушнеров Ю.В. Сутність стратегії і приклад пошуку «блакитного океану». URL: http://marketnotes.ru/about_marketing/blue-ocean.
37. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
38. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
39. Немцов В.Д., Довгань А.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ «УВПК «Ексоб», 2015. 220 с.
40. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2006. 256 с.
41. Пашенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: кол. монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 104-202.
42. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалюка. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — 350 с.
43. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. — Дніпро, 2019 - 240 с.
44. Портер М. Стратегія конкуренції // Перю з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — Ею: Основи, 1998. -390 с.
45. Савінова Ю.М. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т.10. — Суми, 2004. — С. 230-234.
46. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
47. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / за ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2010. 312 с.

48. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О.М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

49. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. // Економіка Фінанси Право. – 2005. - №11. – С. 17-20.

50. Токмакова І. Стратегічне управління. / І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко. – Центр навчальної літератури, 2019. – 272 с.

51. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.

52. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні питання економіки. 2013. № 2. С. 70–75.

53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2014. 699 с.

54. Шкода Т.Н. Сутність соціального розвитку підприємства / Т.Н. Шкода // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків, 2012. – № 16. – С. 79-64.

55. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: мон. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

56. Офіційний сайт Clarity Project, фінансова звітність АТ «ФАРМАК». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/00481198/finances>

57. Офіційний сайт АТ «ФАРМАК». *Принципи сталого розвитку Farmak* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://farmak.ua/sustainability/>

58. Офіційний сайт АТ «ФАРМАК». *Інноваційне виробництво з історією* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://farmak.ua/history/>

59. Офіційний сайт АТ «ФАРМАК». *Єдність через внутрішню комунікацію: досвід Farmak* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/ednist-cherez-vnutrishnyu-komunikacziyu-dosvid-farmak/>

60. Офіційний сайт АТ «ФАРМАК». *Не словом, а ділом: за що цінують своє місце роботи українці? Приклад «Фармак»* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/ne-slovom-a-dilom-za-shho-czinuyut-svoe-miscze-roboti-ukrayinczi-priklad-farmak/>

61. Офіційний сайт АТ «ФАРМАК». Прес-центр Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/>

62. Шандрівська О.Є., Цветковська А.В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Проблеми економіки та управління”. 2022. № 1 (9). С. 56–68.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАК"

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту 27.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Першко Олена Володимирівна](#)
 КАТОТТГ UA80000000000719633
 Кількість працівників 2 610

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітнього періоду, тис. грн | На кінець звітнього періоду, тис. грн |
|--|--------------|---|--|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 182 963.00 | 195 609.00 |
| первісна вартість | 1001 | 351 348.00 | 387 773.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 168 385.00 | 192 164.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 547 542.00 | 415 470.00 |
| Основні засоби | 1010 | 3 630 569.00 | 3 606 686.00 |
| первісна вартість | 1011 | 6 524 482.00 | 6 918 913.00 |
| знос | 1012 | 2 893 913.00 | 3 312 227.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 191.00 | 95.00 |
| первісна вартість | 1016 | 3 122.00 | 3 029.00 |
| знос | 1017 | 2 931.00 | 2 934.00 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 6 939.00 | 6 402.00 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 708 097.00 | 1 031 358.00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 5 285.00 | 6 011.00 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 81 861.00 | 192 828.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 5 163 447.00 | 5 454 459.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 1 710 625.00 | 2 046 319.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 863 017.00 | 1 147 736.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 126 352.00 | 149 069.00 |
| Готова продукція | 1103 | 680 312.00 | 691 147.00 |
| Товари | 1104 | 40 944.00 | 58 366.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2 393 591.00 | 2 517 108.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 294 803.00 | 196 489.00 |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| з бюджетом | 1135 | 128 509.00 | 43 068.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | |
| з нарахованих доходів | 1140 | 3 000.00 | 3 801.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 486 380.00 | 572 334.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 400.00 | 469 358.00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1 101 288.00 | 2 121 034.00 |
| Готівка | 1166 | 0.00 | |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 101 288.00 | 2 121 034.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 6 237.00 | 10 140.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 379.00 | 43.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 6 125 212.00 | 7 979 694.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 11 288 659.00 | 13 434 153.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 36 366.00 | 36 366.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 29 253.00 | 32 571.00 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 7 969.00 | 11 288.00 |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 9 400 910.00 | 10 954 078.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | 9 466 529.00 | 11 023 015.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 124 540.00 | 180 889.00 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 114 233.00 | 124 920.00 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 114 611.00 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 41 537.00 | 130 509.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітної періоду, тис. грн | На кінець звітної періоду, тис. грн |
|---|--------------|---|--|
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 394 921.00 | 436 318.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 0.00 | |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 38 184.00 | 180 988.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 920 410.00 | 1 095 240.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 58 848.00 | 152 464.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 54 069.00 | 136 946.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 225.00 | 10 710.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 327 561.00 | 471 009.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 26 707.00 | 8 942.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 436.00 | 436.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 31 902.00 | 32 682.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 1 482.00 | 105.00 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 21 454.00 | 22 244.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 427 209.00 | 1 974 820.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 11 288 659.00 | 13 434 153.00 |

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 9 690 236.00 | 7 774 735.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестраховування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 4 424 513.00 | 3 115 014.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 5 265 723.00 | 4 659 721.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 22 563.00 | 17 389.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 1 168 504.00 | 917 136.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 1 575 678.00 | 1 171 382.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 707 640.00 | 1 360 938.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 1 836 464.00 | 1 227 654.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 3 398.00 | 4 479.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 91 363.00 | 14 541.00 |
| Інші доходи | 2240 | 41 576.00 | 359 539.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 65 078.00 | 47 756.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 1 907 723.00 | 1 558 457.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -360 119.00 | -285 062.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 1 547 604.00 | 1 273 395.00 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0.00 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 3 318.00 | -1 226.00 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 5 564.00 | 45 551.00 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 8 882.00 | 44 325.00 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 8 882.00 | 44 325.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 1 556 486.00 | 1 317 720.00 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 3 103 212.00 | 2 718 069.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 2 031 085.00 | 1 478 591.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 352 207.00 | 281 922.00 |
| Амортизація | 2515 | 555 740.00 | 532 990.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 2 172 597.00 | 1 552 898.00 |
| Разом | 2550 | 8 214 841.00 | 6 564 470.00 |

Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--|-----------|------------------------|--|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 7 273 200.00 | 7 273 200.00 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 7 273 200.00 | 7 273 200.00 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 212.78 | 175.08 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 212.78 | 175.08 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | 0.00 |