

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему:
«Формування стратегії розвитку підприємства»

Виконав: студент 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Ткаченко Олексій Сергійович

Керівник Ігнатська І.А.
д.е.н. Професор

Рецензент Білій Н.М.
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«_____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства	6
1.1. Понятійно-категоріальний аналіз стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.....	12
1.3. Міжнародний досвід формування стратегії розвитку підприємства.....	17
Розділ 2. Особливості реалізації стратегії розвитку на ПрАТ «ФітоФарм»	26
2.1. Техніко-економічний аналіз ефективності діяльності ПрАТ «ФітоФарм»	26
2.2. Стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «ФітоФарм»	33
2.3. Аналіз конкурентної позиції ПрАТ «ФітоФарм» на ринку України.....	37
Розділ 3. Домінанти стратегії розвитку ПрАТ «ФітоФарм».....	43
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку ПрАТ «ФітоФарм»	43
3.2. Аналіз та розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих методів формування стратегії розвитку ПрАТ «ФітоФарм».....	47
Висновки	55
Список використаної літератури	59
Додатки.....	64

Вступ

Багаторічна економічна криза і спад промислового виробництва, що триває по сьогоднішній день, поставили багато підприємств не просто в кризове становище, а безпосередньо на грань банкрутства. Фінансова криза, спричинена пандемією, і без того ускладнила фінансове становище підприємств. У зв'язку з цим стратегічне управління підприємством було і залишається нагальною проблемою розвитку економіки України. В даний час з'явилося безліч робіт, присвячених стратегічному управлінню підприємством, в яких було успішно опрацьовано безліч проблем, що стосуються різних аспектів життєдіяльності підприємства. Проте, ряд питань стратегічного управління підприємством залишається відкритим.

В умовах ринку, що орієнтує кожного виробника і підприємця на отримання високих кінцевих результатів, планування на українських підприємствах набуває нових функцій. Воно потрібне зараз не тільки для забезпечення процесу виробництва конкурентоспроможної продукції, а й для сприяння досягненню повної зайнятості ресурсів, справедливого розподілу доходів і зростання якості життя.

Сутність планування у вільній ринковій економіці полягає в тому, щоб найкращим чином обґрунтувати такі види, обсяги, терміни та інші показники виробництва і продажу товарів, виконання робіт і надання послуг, які при вмілому використанні наявних ресурсів можуть принести підприємству найбільший дохід. З цього економічного становища випливають два важливих в теорії планування методу обґрунтування і максимізації планового прибутку на кожному підприємстві: скорочення застосовуваних ресурсів і збільшення використовуваного капіталу. Перший шлях орієнтує виробників на планування зниження витрат, а другий - на підвищення доходів.

Планування на підприємстві в умовах ринкових відносин має бути орієнтоване на споживача, носити прогностичний характер, оскільки майже завжди базується на неповній інформації. У процесі планування визначається глобальна мета розвитку підприємства, і всі приватні рішення служать умовою для досягнення поставленої мети.

Актуальність даної тематики в наш час підтверджена працями ряду провідних українських та світових економістів, які в основу високої ефективності діяльності підприємства ставлять, перш за все, ефективну систему техніко-економічного обґрунтування діяльності, яка дозволить оптимізувати рух матеріальних потоків, знизить втрати фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, дозволить провести скорочення неефективної чисельності персоналу і, як наслідок, додасть підприємству необхідний рух в сторону підвищення прибутковості та ефективності діяльності, а також дозволить приймати оперативні управлінські рішення з усіх аспектів виробничо-економічної, фінансової та інвестиційної діяльності. Актуальність вирішення даних проблем для конкретної компанії — підвищення ефективності функціонування надає підприємству додаткові конкурентні переваги в частині підвищення якості і досягнення максимальних результатів в інтересах суспільства при мінімально можливих витратах, а також досягається якісне і повне доведення до кінцевого споживача всієї продукції з мінімальними витратами і в оптимальні терміни. Крім цього підвищується рентабельність діяльності підприємства, як за рахунок оптимізації роботи всіх ланок господарювання підприємства, так і за рахунок більш гнучкого управління розподілом матеріальних запасів відповідно до структури виробничого процесу.

Метою даної роботи є розробка стратегії розвитку підприємства.

Для здійснення поставленої мети необхідно реалізувати такі завдання:

– визначити понятійно-категоріальний аналіз стратегії розвитку підприємства;

- розкрити методичні засади формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах;
- дослідити міжнародний досвід формування стратегії розвитку підприємства;
- здійснити техніко-економічний аналіз ефективності діяльності ПрАТ «ФітоФарм»;
- провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «ФітоФарм»;
- здійснити аналіз конкурентної позиції ПрАТ «ФітоФарм» на ринку України;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку ПрАТ «ФітоФарм»;
- провести аналіз та розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих методів формування стратегії розвитку ПрАТ «ФітоФарм».

Об'єктом дослідження є: Приватне акціонерне товариство «ФітоФарм».

Предметом дослідження є: господарська діяльність підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну й методологічну основу дослідження складають положення економічної теорії, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і закордонних експертів.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, основної частини, висновку, списку використаних джерел і додатків.

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства

1.1. Понятійно-категоріальний аналіз стратегії розвитку підприємства

Стратегія - це ємне поняття, що визначає діяльність організації, спрямовану на отримання запланованого результату, з урахуванням перспективи. Багато дослідників пропонують різні трактування, але сходяться в одному: вони розглядають стратегію як основу розвитку організації. Класичне визначення стратегії дав І. Ансофф, вважаючи, що це набір правил для прийняття рішень, складне і потенційно потужне знаряддя, інструмент управління, за допомогою якого сучасна організація може протистояти мінливим умовам, і який заслуговує серйозної уваги [1]. Він зазначав, що розробка стратегії не завершується якоюсь негайною дією; що стратегія повинна бути використана методом пошуку; що необхідність в обраній стратегії відпадає по настанню бажаного розвитку, і представляв існування стратегії, в цілому, як ідеї, що веде до мети.

Коли економіка досягає певного рівня, при якому існування організації, як її активного і розвиненого елемента, визначено природою економічного розвитку, поняття стратегії ототожнюється з системою пріоритетів, інноваціями, виявленням потенціалу зростання. І всі пов'язані організаційні процеси підкоряються вже не просто загальній стратегії організації, а стратегії розвитку, образу дій і керуючих підходів. *«Нерозсудливо почитати на лаврах, треба робити щось нове, модернізувати, щоб утримувати передові позиції на ринку - писав Акіо Моріта, справедливо відзначаючи при цьому, що - не варто чинити те, що не зламалося»* [1].

Стратегія розвитку організації не тільки визначає перспективні завдання, а й передбачає оцінку результатів сьогодення; її характерною

особливістю є стабілізація вже досягнутої економічної ефективності і використання позитивного досвіду.

В науковій літературі часто можна зустріти суперечливі питання щодо співпадіння сутності «стратегії розвитку» зі «стратегією підприємства». Тому доцільно провести детальний аналіз існуючих дефініцій категорій «стратегія» і «стратегія розвитку», результати якого наведено у Додатку А.

З наведеної таблиці ми можемо побачити, що частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Хоча на мою думку, якщо аналізувати підходи, частіше стратегія – це спосіб реалізації своєї мети. Стратегія розвитку обов’язково передбачає результат від дій, спрямованих на досягнення мети. Тому, на мою думку, ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не є доцільним.

Стратегія - це модель поведінки організації на певному етапі її життєвого циклу. Стратегія розвитку враховує всі її особливості: початок діяльності, становлення і зростання, зрілість і активність заповнення сегмента ринку, спад і витіснення конкурентами. На кожному етапі життєвого циклу організації, стратегія розвитку регламентує індивідуальні підходи і методики.

На думку Г. Мінцберг і Б.Альсгрєнда, стратегію слід розуміти як єдність «5Р»:

- стратегія як план;
- стратегія як зразок або шаблон;
- стратегія як позиціонування;
- стратегія як перспектива;
- стратегія як витівка (якийсь маневр, що приховує для конкурентів справжню мету організації) [20].

З точки зору оптимізації бізнесу, стратегія являє собою сукупність рішень, що відображають реакцію організації на зовнішні і внутрішні умови. Розуміння стратегії як позиції, співвідношенні організації з тим, що називають "зовнішнім

середовищем", роблять стратегію посередником цих взаємин. Фактори впливу зовнішнього середовища поділяють на фактори далекого навколишнього середовища і фактори ближнього, безпосереднього оточення.

При цьому, градацію факторів зовнішнього середовища, які впливають на стратегію, можна представити таким чином:

- політичні фактори;
- економічні умови (розвиток економіки, економічні санкції, сегментація ринку);
- законодавча політика;
- соціально-культурні чинники (рівень доходів, споживання, розвитку суспільства і його структура);
- фактори науково-технічного впливу (досягнення науки і техніки, перспективи їх розвитку);
- фактори ближнього зовнішнього середовища (поведінка потенційних клієнтів, партнерів, конкурентів, привабливість галузі організації, громадянська позиція).

Зовнішнє середовище, характеризується непередбачуваністю, постійною мінливістю, воно може надавати найбільші негативні наслідки на діяльність організації, за допомогою законодавства, бюджетної, податкової, фінансово-кредитної політики.

Вплив зовнішнього середовища важко прогнозувати. Фактори загальноекономічного впливу надають конкретний вплив на життєвий цикл організації, формуючи ділову активність, роблячи її залежною від тенденції розвитку економіки, тим самим визначаючи основний напрямок стратегії компаній. Вплив соціальних факторів безпосередньо пов'язаний з вибором стратегії, тому що вони формують попит і пропозицію кожного сегмента ринку. Фактори науково-технічного впливу надають індивідуальний вплив на стратегію організації як економічної одиниці, є основоположними у формуванні

стратегічних прийомів реалізації стратегії. Фактори впливу ближнього навколишнього середовища тісно пов'язані з усіма видами конкурентних стратегій і безпосередньо роблять сильний вплив на їх реалізацію.

На думку М. Портера, слід аналізувати основні чинники конкурентного середовища, проводити моніторинг: чисельних показників, прибутковості ринку, визначати рівень конкуренції, перспективи конкурентної боротьби. З огляду на особливості впливу всіх зовнішніх чинників, стратегія розвитку передбачає не один, а кілька підходів, що забезпечують мобільність і адаптацію до всіх зовнішніх умов [1].

Визначення стратегії як перспективи для організації пов'язане не тільки з ідеологією; але і з реалізацією через власні внутрішні ресурси. Внутрішні чинники, що впливають на формування стратегії розвитку, не менш впливові, їх можна об'єднати в дві основні групи [22]:

- стратегічний потенціал організації (перелік граничних можливостей для досягнення цілей, забезпечених складом ресурсів);
- обсяг стратегічних ресурсів організації.

Саме внутрішні чинники є основою формування багатьох класифікацій стратегій. На цьому наголошує і А. Чандлер, який, відзначаючи, що стратегія повинна містити в собі довгострокові завдання і курс дій; при цьому, відводить провідну роль грамотному структурному розміщенню внутрішніх ресурсів організації: фінансових (гроші, необхідні для вкладення в капітальні та поточні активи), людських (працівники організації), матеріальних (земля, будівлі, приміщення, обладнання, матеріальні запаси), інтелектуальних (бази даних, секретні матеріали, ноу-хау, що діють патенти і ліцензії, логотипи і т.д.) [1].

М.В. Бгашев також дотримується визначення стратегії, як єдиного генерального комплексного плану, для здійснення місії організації і досягнення цілей. Стратегічна перевага організації - це її місія, яка орієнтує, оптимізує внутрішні ресурси. Стратегія конкретизує місію. На стратегію розвитку

впливають: особисті спрямування співробітників, загальні цінності і корпоративна культура [6].

Основним фактором формування стратегії вважається мета організації, а визначальним фактором розробки стратегії - стратегічне бачення керівництва організації, що покладається на власний досвід, інтуїцію. Ключова мета визначає роль фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу, тим самим об'єднуючи всі внутрішні рівні стратегії розвитку [6].

І, нарешті, стратегію розвитку організації можна представити у вигляді інтегрованої моделі, що складається з двох мобільних елементів: стратегічного планування та стратегічного управління. Стратегічне планування - це процес визначення стратегії шляхом аналізу стратегічних позицій. Залежно від горизонту планування (короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей), формуються підходи і методики, визначаючи в кінцевому підсумку вид і структуру стратегії розвитку. Стратегічне управління визначає дію організації з урахуванням досягнення цілей.

Стратегія, як основа розвитку організації, повинна бути унікальною для бізнесу, повинна носити завершений характер, бути простою і лаконічною в своєму формулюванні, передбачати взаємозв'язок всіх елементів. Стратегія повинна враховувати необхідність зворотного зв'язку, що забезпечує переформулювання початкової стратегії. Стратегічний план повинен бути, з одного боку, цілісним, з іншого - гнучким, що допускає корекцію, так як надає організації індивідуальність, а її співробітникам - чіткі орієнтири в повсякденних діях.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства [24, с. 123]

Реалізація стратегії здійснюється за участю працівників усіх рівнів. Стратегічне управління повинне стати процесом навчання, який знайомить менеджерів і службовців зі стратегічними проблемами і альтернативами для їх вирішення.

Стратегія є перехідною ланкою між місією і конкретним планом організації та відрізняється тим, що вона орієнтована на досягнення конкретних цілей, а побудова плану здійснюється на базі сформульованих стратегій.

Формування стратегії не обмежується передбаченням, виділенням пріоритетів і розстановкою сил. У цьому процесі важливо враховувати все разом: і економічні ситуації, і політичні пристрасті, і принцип періодично зміщеної

рівноваги, і багато іншого. Стратегія поведінки організації в ринковому середовищі повинна нести в собі можливість отримання переваг від усіх змін, виробляючи напрям, що забезпечує зміцнення позицій на ринку.

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах

Проведення аналізу в розробці стратегії виконується із застосуванням безлічі методів, як класичних, так і пропонованих сучасними дослідниками. Застосовуються моделі Г. Стейнера, І. Ансоффа, К. Ендрюса і інших представників різних шкіл. В основі всіх методів лежать принципи взаємопов'язаних рішень [1]

Сучасні методики базуються на ланцюжку цінностей М. Портера, який визначив, що на кожному етапі створюються свої цінності, які визнаються і оплачуються споживачем.

Основними правилами використання методів, на думку М. Портера, є [22]:

- правила оцінки результатів діяльності організації в даний час і у перспективі. Позитивні аспекти використовуються як орієнтир, кількісне наповнення вважається плановим завданням;
- правила оцінки організації та зовнішнього середовища. Ця оцінка виконується для визначення параметрів і обсягів продуктів, товарів, щоб виробити прийоми і обійти конкурентів, тобто сформувані товарно-ринкову стратегію;
- правила здійснення оперативної діяльності, систематизують прийоми і технологію здійснення.

Комплекс досліджень по розробці і впровадженню стратегії розвитку компанії можна умовно розбити на наступні великі блоки (етапи):

- аналіз інвестиційної привабливості галузі, до якої належить організація;

- розробка прогнозу розвитку даної галузі;
- прогноз зміни попиту і пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- аналіз конкурентної позиції компанії в галузі;
- фінансова оцінка стратегічних альтернатив;
- формування образу майбутньої компанії;
- розробка стратегічних цілей і завдань;
- комплекс робіт по впровадженню стратегії.

Для виконання аналізу зовнішнього середовища застосовується PEST-аналіз. Досліджуються чотири напрямки, які аналізують чинники впливу макросередовища: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні. Системний аналіз враховує індивідуальність кожного фактора для конкретної організації. PEST-аналіз оцінює динаміку ділової активності організації, а також взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Найбільш часто наводяться наступні підходи до розробки стратегії, розробниками яких є К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел.

На рисунку 1.2 приведені класичні підходи до розробки стратегії розвитку.

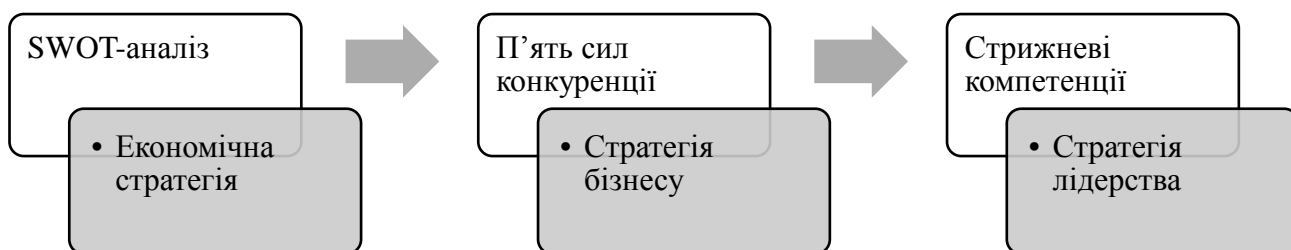


Рис. 1.2. Класичні підходи до розробки стратегії розвитку

SWOT - аналіз проводить оцінку зовнішніх і внутрішніх параметрів організації, дозволяє у вигляді матриці відобразити результати, визначити ресурси для економічної стратегії, виконати грамотну оцінку товарів і продукції, в частині її конкурентоспроможності на ринку. Класична модель п'яти сил конкуренції, виявляє сильні і слабкі позиції організації. Стрижневі композиції дозволяють скласти прогноз, виявивши унікальність організації як економічного

суб'єкта ринку. Моделі SWOT-аналізу дозволяють також оцінити потенційно внутрішні сильні і внутрішні слабкі сторони [22].



Рис. 1.3. Приклади основних факторів SWOT-аналізу [22]

Також виконуються аналітичні дослідження, що оцінюють фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції в галузі; бар'єри галузі, що перешкоджають проникненню на ринок певних товарів; визначення впливу товарів-замінників. Конкурентний тиск з боку компаній постачальників оцінюється за двома напрямками: рівні взаємодії постачальників і споживачів в галузі, до якої належить організація; здатність постачальників впливати на споживачів, змінюючи самостійно терміни поставок, а також оцінюється конкурентний тиск з боку споживачів. Цей невеликий вплив на організацію індивідуальних споживачів знаходить місце в дослідженні, так як допомагає

оцінювати асортимент продукції, товару на предмет наявності аналогів в асортименті конкурентів, дає можливість перевірити інформованість покупців. Ці методи дослідження характерні для виконання аналізу існуючої стратегії торговельних організацій, мають практичну значимість при розробці стратегії їх розвитку. На рисунку 1.4 наведено приклад основних факторів SWOT-аналіз [22].



Рис. 1.4 Приклади основних факторів SWOT-аналізу (сприятливих можливостей і зовнішніх загроз)

Організація цих методик, доповнюючи результати SWOT-аналізу своїми індивідуальними характеристиками, відображається їх в зведених матрицях даної моделі. При цьому в кожному полі матриці формується своя стратегія. Для організації торгівлі важливо сформувати матрицю «продукт-ринок» для дослідження просування товарів на даному сегменті ринку. Цей метод деталізує просування продукту за секторами ринку, також визначаючи при цьому етапи

зрілості ринку збуту. Методика завжди застосовується при оцінці існуючої ринкової стратегії і розробці її розвитку. Одночасно з побудовою даної матриці оцінюють умови бізнесу, об'єднуючи в таблицю стратегічні параметри - рівень інфляції, темпи зростання і т.д., оцінюючи їх вплив на бізнес, оцінюючи їх важливість для ринкових умов.

Аналіз ресурсного потенціалу організації також дуже важливий, методів його виконання безліч. Методи оцінки кожного виду ресурсів містять свої системи розрахунку, отримані результати порівнюються з нормативами значень показників і коефіцієнтів. За результатами складається ранжування можливостей і проблем організації, формуються проектні пропозиції. Разом з традиційними методами розробки стратегії, застосовуються матричні методи. Тут використовуються багатофакторні параметри, що визначають положення організації, так як різниця в оцінках кожного параметра велика і не дає точного уявлення, використовується порівняльний аналіз існуючого стану та очікуваного результату за допомогою складання матриць: матриці формування бачення, матриці цілей компанії, матриці місії.

Також застосовується метод конструктивного SPACE-аналізу. Він заснований на затвердженні зв'язку понять фінансової сили організації та конкурентоспроможності товарів, як головних чинників. Результати дослідження за цим методом відображаються на графіку, де кожен з двох чинників має значимість (M) і ймовірність (P). Визначаються фактори, які організація використовує найбільшою мірою і які відносять її до класифікованої групи. За допомогою методу SPACE визначаються позиції: агресивна, конкурентна, консервативна. Одночасно виконується аналіз ключових характеристик організації як одиниці галузі. Також складається карта складових груп конкурентів, де у вигляді графіка відображається залежність обсягів і якості товару [22].

Також на практиці виконується аналіз з використанням коефіцієнта показників ефективності (КПЕ). Порівнюються КПЕ організації і галузі, визначається зв'язок мотиваційних ознак. В частині виконання стратегічного аналізу, виконується розрахунок коефіцієнтів рентабельності, оборотності, аналізується моніторинг основних показників економічної діяльності. Також необхідний аналіз систем управління: ресурсами, фінансами, і т.д. Для виявлення повної картини стану економічного потенціалу організації складаються нормативні динамічні ряди для визначення життєвого циклу організації, за допомогою різних індикаторів.

Дані методики застосовуються в стратегічному аналізі організації в першу чергу.

1.3. Міжнародний досвід формування стратегії розвитку підприємства

В реалізації стратегії розвитку компанії в західних країнах популярний процесний підхід в управлінні. Його ключовим елементом є бізнес-процес. Бізнес-процес - це регулярно повторювана послідовність дій, які спрямовані на отримання бажаного результату, цінного для компанії. Існує багато визначень цього поняття, сформульованих як авторитетними фахівцями, так і міжнародними компаніями. Термін «бізнес-процес» досить часто в наукових публікаціях використовується в широкому сенсі як «діяльність в цілому».

Основними елементами процесного підходу є:

1) Результат бізнес-процесу - це те, заради чого здійснюється бізнес-процес, тобто діяльність завжди досліджується разом з метою даної діяльності - отримання на виході деякого результату, який задовольняє заданим вимогам. Результати бізнес-процесу в основному згадуються як виходи бізнес-процесу.

2) Власник бізнес-процесу - посадова особа, яка відповідальна за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження необхідними для виконання процесу ресурсами.

3) Виконавці бізнес-процесу - група фахівців з різних функціональних областей (крос-функціональна команда), які виконують дії процесу.

4) Вхід бізнес-процесу - це ресурси (інформаційні або матеріальні), які необхідні для виконання і отримання результату процесу, які споживаються або перетворюються в ході виконання процесу.

5) KPI (Key Performance Indicator - ключовий показник ефективності) - комплекс показників ефективності або результативності бізнес-процесів.

6) Управління бізнес-процесу - дії, які регламентують виконання процесу.

При реалізації високотехнологічними компаніями процесного підходу в стратегії управління кожному процесу привласнюють постачальників і споживачів. Постачальники забезпечують вхідні елементи процесу, а споживачі зацікавлені в отриманні вихідних елементів. У процесу можуть бути як зовнішні, так і внутрішні постачальники і споживачі. Якщо у процесу немає постачальників, то процес не буде виконаний. Якщо у процесу немає споживачів, то процес не затребуваний.

Глибина і ступінь деталізації при моделюванні бізнес-процесів визначаються в залежності від конкретних завдань, запитань на які має відповісти цей опис (модель), «проблемністю» і важливістю процесу.

Оцінка функціонування, «якості протікання» бізнес-процесу здійснюється на підставі моніторингу та аналізу показників його результативності та/або ефективності, виявлених невідповідностей. При управлінні бізнес-процесом, його поліпшенням багатьма західними компаніями, що діють в сфері високих технологій, використовується цикл PDCA (Plan, Do, Check, Action). Застосування циклу PDCA для кожного окремого процесу характеризується наступним набором дій, представлених в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи циклу PDCA [5, с. 25]

Найменування етапу	Дії
Планувати (Plan)	Визначати цілі (показники) процесу і процедури роботи, виконання яких учасниками призведе до досягнення цілей
Робити (Do)	Довести до учасників процесу цілі (показники) та процедури роботи, а також забезпечити дотримання процедур роботи учасниками
Робити (Do)	Контролювати показники, дотримання процедур роботи учасниками, а також аналізувати виявлені невідповідності
Діяти (Action)	Покращувати процес за допомогою застосування результатів його аналізу, усунення причин невідповідностей

Визначення (призначення) цілей бізнес-процесів проводиться з урахуванням стратегії компанії. Ключові показники ефективності KPI, що характеризують ступінь досягнення стратегічних цілей доцільно використовувати в якості показників результативності та ефективності бізнес-процесів. При виборі показників необхідно враховувати їх відповідність цілям, а також можливість контролю.

Далі розглянемо, як здійснюється реалізація стратегій розвитку зарубіжних компаній у сфері ІТ-технологій [9, с. 181].

Досвід зарубіжних високотехнологічних компаній показує, що важливо не тільки вибудувати оптимальну організаційну структуру, а й налагодити взаємозв'язок між підрозділами. Під налагодженням взаємозв'язків структурних підрозділів компанії слід розуміти не тільки зниження трансакційних витрат або технічний аспект (електронний документообіг, зручність роботи з базами даних, інтегрування ERP системи тощо), але і розуміння позицій кожного структурного підрозділу в стратегічному і тактичному розвитку компанії іншими співробітниками [9, с. 182]. Функціональна структура ІТ-підрозділу представляє комплекс інформаційних моделей, що включають моделі об'єктів, процесів і ситуацій.

ІТ-відділ в великій зарубіжній компанії повинен відповідати за оперативність роботи з документацією, забезпечення безперебійної роботи комп'ютерів і локальної мережі, а також за безпеку комерційної інформації. На даному структурному підрозділі тримається все інформаційне та технічне середовище компанії.

Основна частка роботи щодо вдосконалення функціонування підрозділів компаній лежить на ІТ-відділі, проте на практиці в основному складається проблема в комунікації ІТ-відділу з керівництвом компанії і іншими підрозділами компанії. Дані комунікативні проблеми можна розділити на два види:

1) проблеми, що формуються самим ІТ-відділом: незрозуміла для співробітників інших підрозділів термінологія, в результаті чого оцінити проблему і її рішення може тільки сам ІТ-відділ, а цим у багатьох компаніях ІТ-спеціалісти зловживають. Наприклад, проблеми з локальною мережею можуть інтерпретуватися ІТ-співробітником так, що інші просто не зрозуміють, в чому причина збоїв, і вони оцінюють дану проблему серйозно, а насправді вона вирішується за пару хвилин. Таким чином, ІТ-співробітник може імітувати свій робочий час над вирішенням даної проблеми, а фактично він займається своїми справами. Також варто наголосити на тому, що свою компетентність співробітники ІТ-відділу інколи значно переоцінюють, а перевірити справжній професіоналізм співробітникам з інших підрозділів (зокрема, у відділі кадрів) практично неможливо.

2) проблеми, які створюють співробітники компанії ІТ-відділу: часто керівництво не може сформулювати конкретні завдання ІТ-відділу в сфері автоматизації та раціоналізації внутрішньофірмових процесів. Не завжди впровадження ERP-системи, наприклад, є необхідним для компанії або ж просто керівництво не розуміє, для чого саме воно потрібно, але, дивлячись на роботу своїх конкурентів, вони вирішили йти в ногу з часом.

В американських і європейських компаніях саме чітке розуміння завдань є її базисом розвитку. Крім того, роботу IT-відділу має розуміти і саме керівництво компанії. І після того, як налагодиться взаємодія всіх структурних підрозділів компанії, то процес прогнозування, планування та реалізації управлінських рішень буде проходити на більш якісному рівні.

Досвід розвинених країн підтверджує той факт, що для удосконалення функціональної структури IT-відділу компанії необхідно приділити увагу питанню людському капіталу, оскільки саме від співробітників даного структурного підрозділу залежить успішне впровадження нових інформаційних процесів або зміна існуючих.

На великих підприємствах в основному IT-відділом керує директор по Інформатизації (скорочено CIO - Chief Information Officer). Саме від нього залежить організація роботи відділу в цілому.

Еталонна функціональна модель структури IT-відділу може виглядати наступним чином (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Еталонна функціональна модель структури IT-підрозділу компанії

Підрозділ F&C (Фінанси і контроль) відповідальний за формування та виконання бюджету, що виділяється компанією на IT-відділ. Крім того, у функції цього підрозділу має входити управління витратами IT (IT cost management) в масштабі всієї компанії. Оскільки в рамках компанії IT-відділ в більшості

випадків відноситься до cost center (центру витрат), то раціональний розподіл фінансових коштів допоможе більш точно визначити сильні і слабкі місця ІТ-структури компанії.

До компетенції F&C відноситься і аудит інтернет-сервісів компанії, а також веб-сайту компанії. Аудит проводиться раз в квартал, оскільки сама природа ІТ є динамічною, і рішення про подальший розвиток інтернет-сервісів повинні проводитися не рідше появи на мережевому ринку нових тенденцій.

Відділ кадрів (HR) в ІТ-підрозділі є досить великою статтею витрат для зарубіжних компаній. Ці витрати пов'язані не тільки з підбором відповідного кадрового персоналу, рівень професіоналізму якого в сфері ІТ повинен перевищувати співробітників самого відділу ІТ, і оплати його праці, а й з формуванням програм навчання і розвитку ІТ-фахівців компанії.

Щоб максимально наблизити функціональну структуру ІТ-відділу до еталонної, керівництво західних компаній в основному формують підрозділ технічної підтримки (IT Services).

Основне завдання даного підрозділу полягає в забезпеченні єдиного, високого рівня технічної підтримки в сфері ІТ по всьому підприємству в режимі 24/7 з гарантованим часом відповіді на будь-який запит по ІТ і «прозорістю» шляху його вирішення. Іншими словами, кожен співробітник підприємства повинен мати можливість:

- звернутися в службу технічної підтримки зручним для співробітника способом;
- своєчасно отримати повну і доступну розумінню співробітника відповідь на запит;
- перевірити статус сформованого запиту і дізнатися, хто із співробітників ІТ відділу займається вирішенням питання;
- подати скаргу на недотримання «прав користувача».

Методологія оцінки ефективності діяльності ІТ-компанії відповідно до досвіду західних країн може включати в себе розрахунок наступних показників:

- 1) Сукупна вартість володіння (Total Cost of Ownership, TCO).
- 2) Сукупний економічний ефект (Total Economic Impact, TEI).
- 3) Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC).

Методика Total Cost of Ownership має на увазі оцінку витрат на ІТ-інфраструктуру і на окремі її компоненти.

У методу TCO в ході довголітньої практики корпорацій сформувалося ядро з універсальних статей витрат на ІТ: придбання і модернізація апаратного, мережевого і програмного забезпечення; допоміжні і службові системи (життєзабезпечення, безпеки, управління); технічне обслуговування; навчання; експлуатація системи користувачами (самонавчання, нераціональне використання робочого часу); розробка ПО; комунікаційні послуги (виділені канали зв'язку, вихід в Інтернет).

Сукупні витрати в методиці TCO діляться на прямі (універсальні та всі витрати, зафіксовані в бухгалтерських документах) і непрямі. Непрямі витрати - це сукупність витрат, які утворюються в результаті неефективної роботи ІТ-компанії. Сюди входять такі витрати: простої апаратної частини; самонавчання співробітників ІТ відділу; допомога колег співробітнику в вирішенні тих питань, які повинні бути в його компетенції; трата робочого часу на неслужбові завдання: спілкування в соціальних мережах, ігри, web-серфінг і т.д. ; корупційні схеми, які використовуються співробітниками ІТ в разі покупки устаткування, витратних матеріалів або програмного забезпечення.

Непрямі витрати розрахувати часто досить важко, проте це входить в прямі обов'язки служби HelpDesk, інші дані по витратах в даній структурі можна отримати на підставі відомостей, отриманих з аналізу завантаження фахівців ІТ-відділу.

Проаналізувати ризики в реалізації стратегії розвитку ІТ-компанії допомагає наступний показник - сукупний економічний ефект (Total Economic Impact, TEI). Він включається в себе кількісну оцінку (TCO) і дві якісні оцінки [34, с. 301]:

1) переваги: описуються додаткові можливості, які отримує компанія після інтеграції додаткового елементу в ІТ-інфраструктуру, з позиції економічної доцільності та з позиції технологічних і операційних ризиків;

2) гнучкість: проводиться оцінка «включення» нового ІТ-компонента в існуючу ІТ-інфраструктуру (як довго адаптувати, чи буде потрібно зміна всієї інфраструктури і т.п.).

Система збалансованих показників BSC (Balanced Scorecard) має на увазі здійснення ряду кроків [39, с. 237]:

- 1) Формалізація для поточного проекту стратегічної мети.
- 2) Визначення ключових напрямків діяльності, які потрібні для реалізації стратегічної мети поточного проекту.
- 3) Визначення завдань, що вирішуються за кожним з визначених на другому кроці напрямків.
- 4) Виявлення взаємозв'язків між вирішуваними завданнями і їх впливу на досягнення цілей поточного проекту.
- 5) Формування планових показників ефективності для кожної з поставлених завдань (наприклад, прискорення часу обробки запиту службою технічної підтримки на 15%).
- 6) Формування програм вирішення кожного з поставлених завдань.
- 7) Конкретизація програми інтеграції проекту: розподіл бюджету та людських ресурсів, формування зони відповідальності за рішення задач.
- 8) Інтеграція проекту.
- 9) Коригування системи показників ефективності за підсумками впровадження.

На даному етапі можна, як повернутися на п'ятий крок, так і на найперший.

З метою вдосконалення методології оцінки ефективності ІТ-компанії західним менеджментом використовуються всі три методики. В такому випадку можна оцінити не тільки роботу ІТ-компанії в цілому, а й прогнозувати як зміна ІТ-інфраструктури в цілому, так і окремих її компонентів.

Таким чином, в реалізації стратегії розвитку компанії в розвинених країнах популярний процесний підхід. Що стосується зарубіжних ІТ-компаній, то багато керівників сходяться в єдиній думці: для ефективного реалізації стратегії розвитку компанії необхідно приділяти увагу розробці її функціональної моделі і методів оцінки ефективності [36, с. 40].

Розділ 2. Особливості реалізації стратегії розвитку на ПрАТ «ФітоФарм»

2.1. Техніко-економічний аналіз ефективності діяльності ПрАТ «ФітоФарм»

Для початку наведемо загальну характеристику досліджуваного підприємства:

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «ФітоФарм» [38]

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «ФітоФарм»
Скорочена назва	ПрАТ «ФітоФарм»
Назва англійською	Private Joint Stock Company FitoFarm (PJSC FitoFarm)
Код ЄДРПОУ	05430596
Дата реєстрації	27.07.1995
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	Україна, 02152, м. Київ, проспект П. Тичини, буд. 1В, офіс А504

Основна сфера діяльності підприємства – виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. Крім того, підприємство займається і іншими видами діяльності (рис. 2.1).

ПРАТ «Фітофарм» – національна фармацевтична компанія, яка входить до ТОП-10 фармвиробників України за обсягом реалізованої продукції.

Портфель компанії налічує більше 80 найменувань лікарських препаратів як рослинного, так і синтетичного походження, що застосовуються в хірургії, дерматології, ортопедії, педіатрії, кардіології, гінекології, терапії та інших областях сучасної медицини.

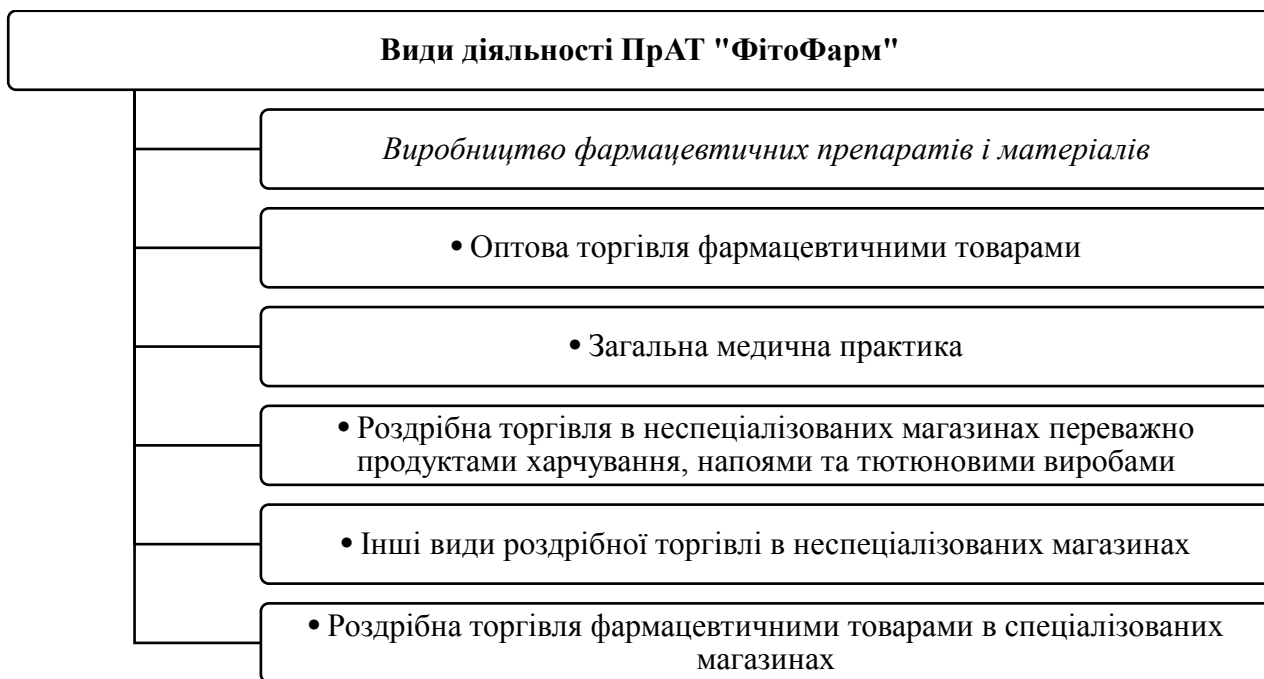


Рис. 2.1. Види діяльності ПрАТ «ФітоФарм» [38]

З 2010 року компанія експортує продукцію в Прибалтику, Грузію, Таджикистан, Азербайджан, Молдову. Завдяки успішним показникам роботи в 2014 році компанія була визнана гідною найвищої нагороди за досягнення у фармацевтичній галузі України «Панацея», здобувши почесний титул «Компанія року» [31].

ПрАТ «ФітоФарм» виробляє ліки у будь-яких формах: гелі, ін'єкції, пігулки, настоянки, спреї, розчини тощо [32].

Розглянемо стан балансу підприємства на основі Додатку Б. Валюта балансу зменшилися на 4,3% за останні 3 роки – з 2018 до 2020 року. У 2020 році валюта балансу склала 341 937 тис. грн., що на 15 311 тис. грн. менше, ніж у 2018 році.

Активи складаються в основному з оборотних активів у 2020 році (69,9% активів). При цьому більша частина оборотних активів складається з запасів та дебіторської заборгованості за продукти, товари та послуги. Що стосується необоротних активів, то більша частина необоротних активів складається з основних засобів (рис. 2.2).

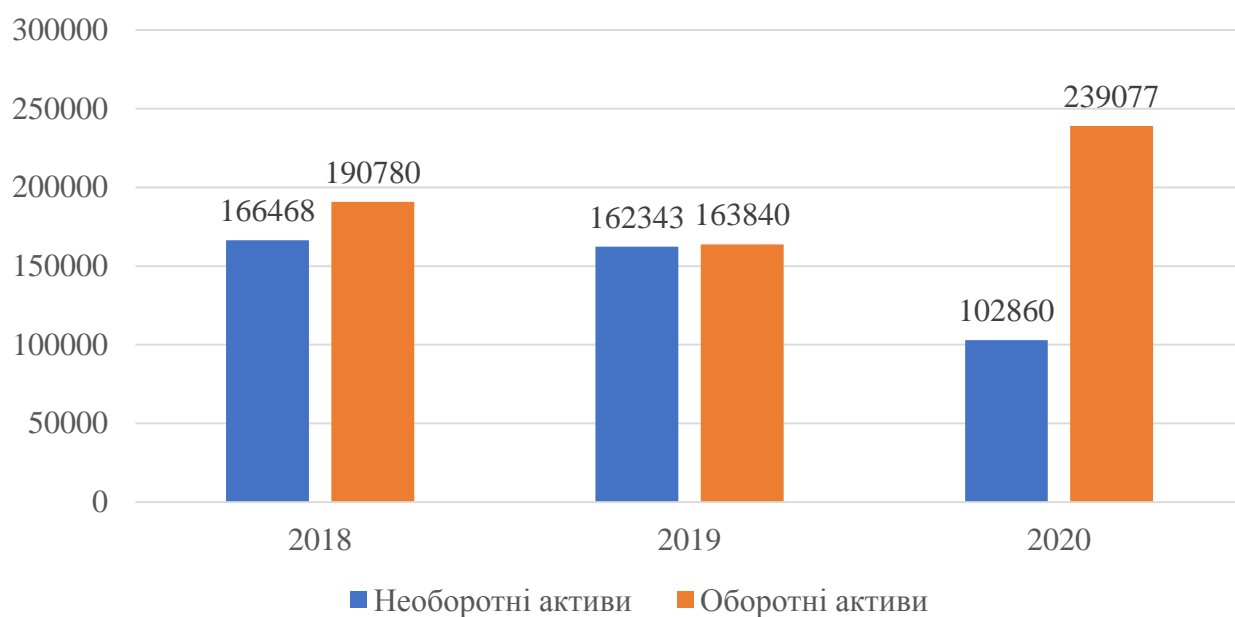


Рис. 2.2. Активи ПрАТ «ФітоФарм» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі Додатку Б

Що стосується пасивів підприємства, то вони в основному складаються з власного капіталу (43,29% у 2020 році). Довгострокові зобов'язання з 30,2% у 2018 році зросли до 30,60% у 2020 році, в той час як поточні зобов'язання зменшилися з 31,4% у 2018 році до 26,11% у 2020 році (рис. 2.3).

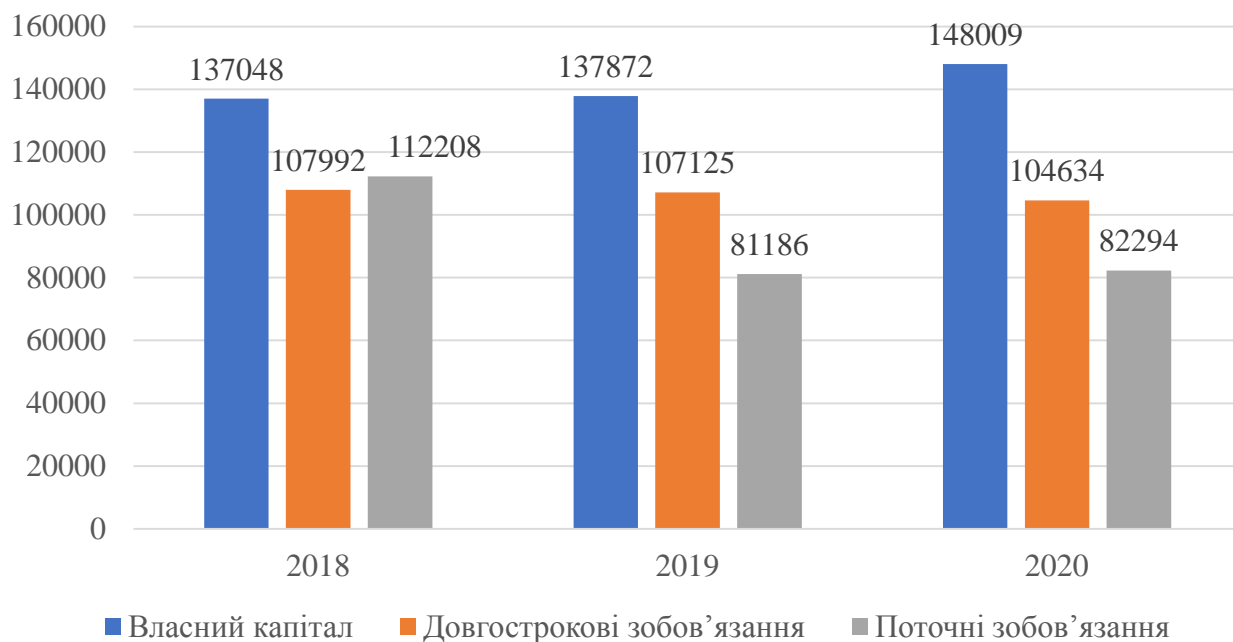


Рис. 2.3. Пасиви ПрАТ «ФітоФарм» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі Додатку Б

Таким чином, ми бачимо, що у 2018 році поточні зобов'язання були на рівні 112 208 тис. грн., а у 2019 році їх розмір зменшився на 31 022 тис. грн. до 81 186 тис. грн.

Розглядаючи фінансові результати ПрАТ «ФітоФарм», можемо відмітити зростання чистого прибутку протягом досліджуваного періоду (рис 2.4).

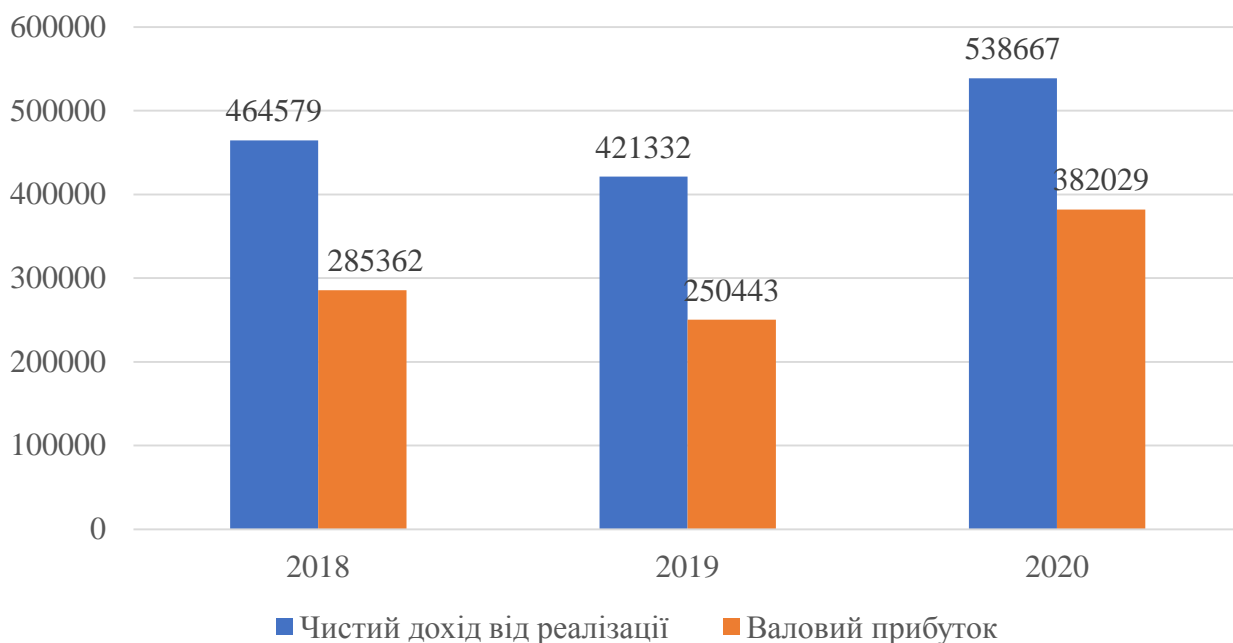


Рис. 2.4. Фінансовий результат ПрАТ «ФітоФарм» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі Додатку В

З рис. 2.4 ми можемо зробити висновок, що зростання чистого прибутку у 2019 році пов'язане зі зменшенням чистого доходу, тобто обсяг продажу у 2019 році зменшився.

Розглянемо основні економічні показники для надання повного вигляду фінансового стану підприємства. Розпочнемо з показників ліквідності.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ФітоФарм»

Показник	2018	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,03	0,15 – 0,2.

Продовження таблиці 2.2

Показник	2018	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,28	1,38	1,73	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,70	2,02	2,68	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,42	0,64	0,98	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,70	1,02	1,68	-
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,82	0,85	1,44	0,5 – 0,7

Джерело: складено на основі Додатків Б-В та [29]

З таблиці 2.2 ми можемо зробити наступні висновки: підприємство не має проблем з ліквідністю, окрім абсолютної ліквідності, так як обсяг грошових коштів в підприємства невеликий. Крім того, ПрАТ «ФітоФарм» - платоспроможне підприємство.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ПрАТ «ФітоФарм»

Показник	2018	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,73	0,76	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,38	0,42	0,43	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	1,61	1,37	1,31	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,41	0,50	0,63	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	0,57	0,60	1,01	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	1,21	1,18	0,69	
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,87	0,99	0,43	

Джерело: складено на основі Додатків Б-В та [17]

Коефіцієнт фінансової незалежності менше рекомендованого значення, в той час як коефіцієнт заборгованості – більше. При цьому, незважаючи на невеликі відхилення стосовно фінансової напруги та автономії, підприємство фінансово стійке.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ПрАТ «ФітоФарм»

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,03	0,01	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,45	2,30	Збільшення
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	126,96	146,39	Збільшення
Коефіцієнт оборотності готової продукції	10,26	5,00	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,09	0,03	Збільшення

Термін одного обороту дебіторської заборгованості	4027,28	13706,77	Зниження
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,24	14,11	Зниження
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	294,39	25,87	Зменшення
Фондовіддача	0,08	0,02	Збільшення

Джерело: складено на основі Додатків Б-В та [28]

Загалом, показники ділової активності підприємства не відповідають рекомендованим значенням. Показник фондовіддачі невеликий і зменшується протягом досліджуваного періоду. Керівництву підприємства доцільно змінювати дану ситуацію.

Таблиця 2.5

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Рентабельність підприємства	0,00	0,03	Збільшення

Продовження таблиці 2.5

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Рентабельність власного капіталу	0,01	0,07	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	0,01	0,08	Збільшення

Джерело: складено на основі Додатків Б-В та [33]

Показники рентабельності підприємства у 2020 поліпшилися. Загалом підприємство є рентабельним, хоча й у 2020 році показник його рентабельності був на рівні лише 3%, однак це гарний показник після 0% у 2019 році.

Отже, ПрАТ «ФітоФарм» - фінансово стійке платоспроможне підприємство, яке має невеликі проблеми з діловою активністю. При цьому з ліквідністю та платоспроможністю проблем немає.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «ФітоФарм»

ПрАТ «ФітоФарм» функціонує на фармацевтичному ринку України та входить до ТОП 10 фармацевтичних компаній України.

Місія підприємства: «Піклуючись про здоров'я та добробут людей, робимо світ добрим і милосердним» [21].

Корпоративні цінності ПрАТ «ФітоФарм» наведені на рис. 2.5.

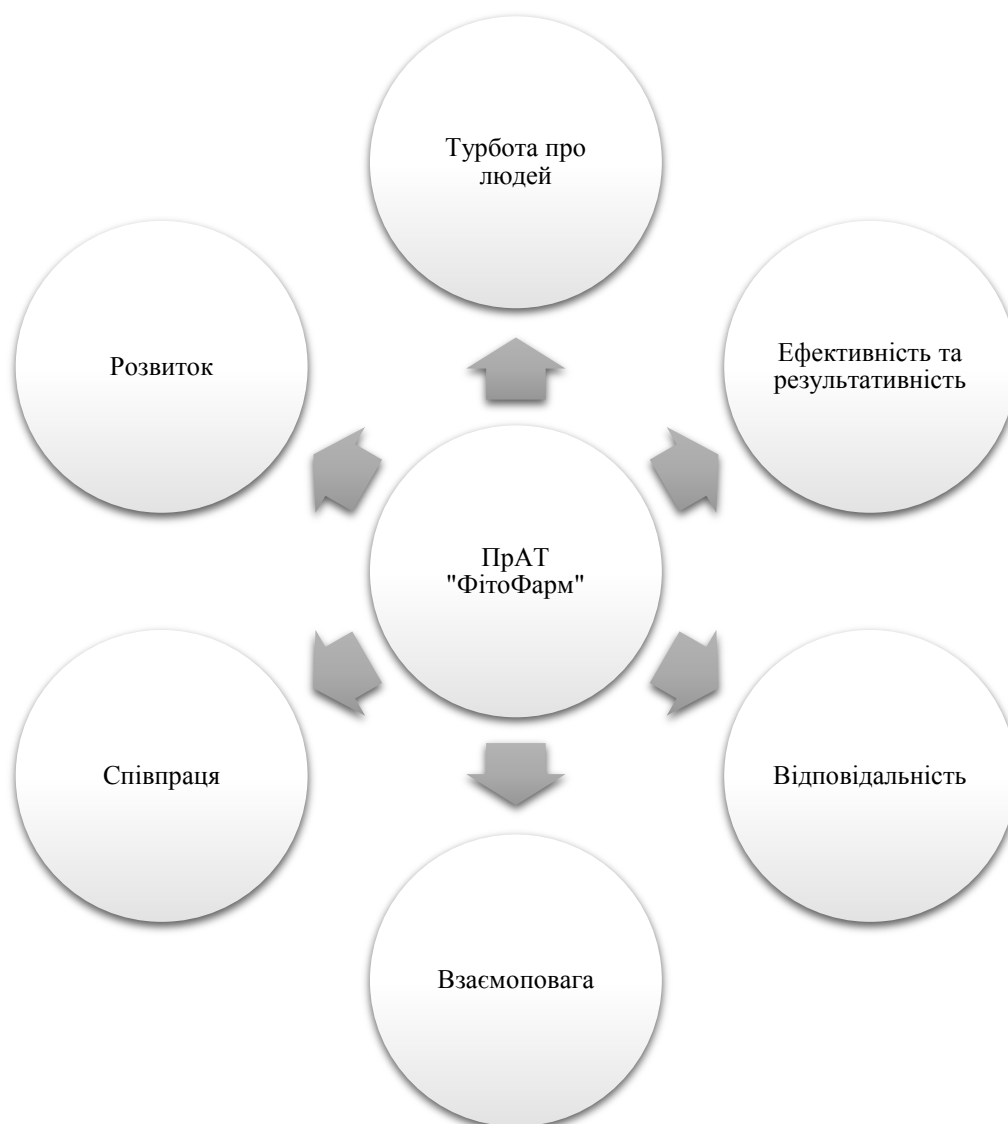


Рис. 2.5. Корпоративні цінності ПрАТ «ФітоФарм» [41]

На основі даних цінностей ПрАТ «ФітоФарм» і будує свою діяльність. Розглянемо також організаційну структуру підприємства:

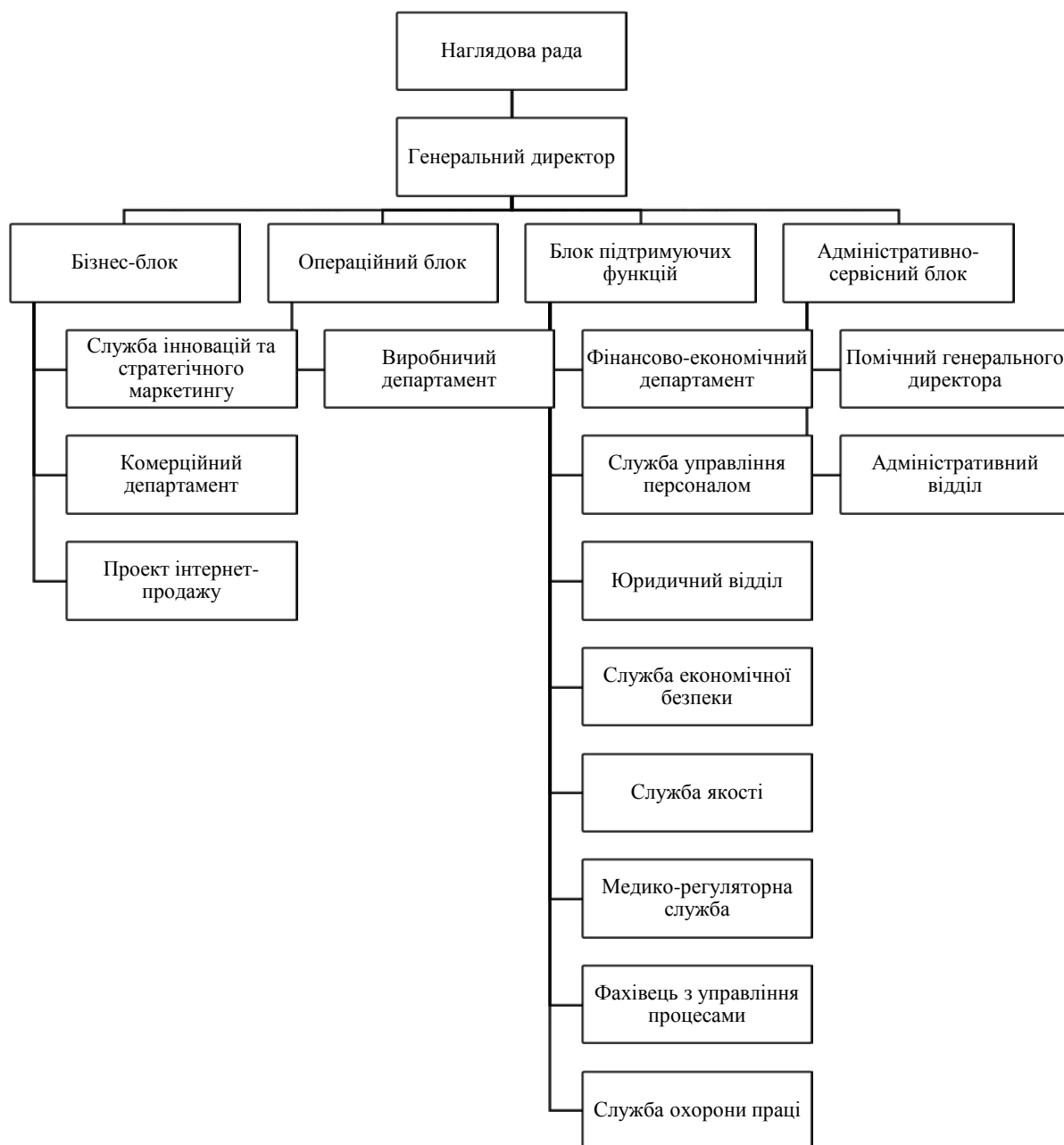


Рис. 2.6. Організаційна структура ПрАТ «ФітоФарм» [13, с. 12]

В процесі взаємодії ПрАТ «ФітоФарм» зі споживачами, ринком і суспільством виникають переваги тих чи інших інтересів, часто вони призводять

до розбіжностей. У той же час підприємство здійснює свою діяльність в рамках певної єдиної концепції в сфері маркетингу.

ПрАТ «ФітоФарм» виробляє те, що необхідно споживачеві, і отримує прибуток за рахунок максимального задоволення його потреб. Така концепція маркетингу відрізняється тим, що його мета - забезпечення тривалого добробуту як окремого підприємства, а й суспільства в цілому. Розглядаючи його з позиції системного аналізу в ПрАТ «ФітоФарм», виділяють такі особливості розвитку: орієнтація на довгостроковий комерційний успіх, активний вплив на поведінку споживача, інноваційна діяльність, використання методів маркетингу на ринку товарів, ринок засобів виробництва, ринку послуг в некомерційній сфері: соціальній, політичній та освітній.

В процесі взаємодії ПрАТ «ФітоФарм» зі споживачами, ринком і суспільством виникають переваги тих чи інших інтересів, часто вони призводять до розбіжностей. У той же час до функціонального забезпечення маркетингової діяльності ПрАТ «ФітоФарм» відносяться: визначення стратегії і тактики фармацевтичного маркетингу, створення служби маркетингу, здійснення маркетингового контролю, функціонування маркетингової інформаційної системи.

Головними завданнями служби фармацевтичного маркетингу в ПрАТ «ФітоФарм» є:

- розробка маркетингової програми,
- сегментація ринку,
- збір маркетингової інформації про ринок, структуру, динаміку попиту і факторів, що його визначають,
- формування асортименту товару,
- розробка рекламних кампаній.

Контроль як одна з функцій управління завершує процес маркетингової діяльності ПрАТ «ФітоФарм» і дозволяє визначити, наскільки ефективно працює

фірма. Перш за все, це форма цілеспрямованого дії на колектив підприємства, систематичне спостереження за його діяльністю, порівняння фактичного стану встановленим нормам.

Стратегічний контроль маркетингу ПрАТ «ФітоФарм» передбачає регулярну, періодичну або епізодичну інспекцію маркетингової діяльності фірми.

Стратегічний контроль ПрАТ «ФітоФарм» включає оцінку основних завдань, стратегій, маркетингових оперативних заходів, маркетингової організації з метою виявлення труднощів і позитивних перспектив для виробничо-збутової і науково-технічної діяльності фірми і рекомендації щодо змісту наступних планів її вдосконалення.

Маркетингова служба має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу. Для організації маркетингу не існує універсальної схеми. Стратегічний контроль здійснюється за допомогою ревізії маркетингу, яка, являє собою комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми, завдання, стратегії і оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, які відкриваються, для вироблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності компанії .

Контроль

маркетингу являє собою глибоку аналітичну роботу, в результаті якої керівництво підприємства вишукує нові методи управління маркетингом, засоби і механізми дії або адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Контроль маркетингу передбачає оцінку результатів реалізації маркетингових стратегій і планів і здійснення коригувальних дій для досягнення намічених цілей.

В теперішній час ці та ряд інших показників, за якими здійснюється контроль маркетингу, характеризують як неекономічні. До їх переліку входять на ПрАТ «ФітоФарм»:

- кількість нових покупців;
- загублені покупці;
- чисельність незадоволених покупців;
- якість товарів в порівнянні з конкурентами;
- конкурентоспроможність продукції;
- прихильність споживача до торгової марки;
- інформованість споживачів про торгову марку;
- імідж фірми.

Стратегічний контроль і ревізія маркетингу ПрАТ «ФітоФарм» передбачають регулярну, періодичну або епізодичну інспекцію маркетингової діяльності фірми.

2.3. Аналіз конкурентної позиції ПрАТ «ФітоФарм» на ринку України

Отже, будемо робити аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ФітоФарм». Нам для аналізу конкурентоспроможності необхідні наступні пункти:

- опис конкурентів;
- лист конкурентоспроможності;
- матриця БКГ.

Розпочнемо з опису конкурентів. Для аналізу виберемо наступні фірми: Фармак, Здоров'я та Дарниця.

1. «Фармак». Заснований у 1925 році. Є лідером ринку – 16,8% серед українських виробників лікарських засобів і 6,5% серед усіх виробників. У 2020 році дохід від продажу склав 4,612 млрд. грн.

Володіє більш ніж 220 продуктивними досьє у портфелі. До 20 нових препаратів щороку вводяться на ринок. 19 з 21 виробничої дільниці ПАТ «Фармак» сертифіковані на відповідність вимогам GMP Державною службою лікарських засобів та контролю за наркотиками [26].

2. «Здоров'я». Фармацевтична компанія «Здоров'я» – це:

- 110-річний досвід роботи;
- виробничі потужності дозволяють випускати на рік 313 млн ампул і 3,8 млн. капсул, 1,35 млрд. пігулок, 30 млн. пакетів порошків, 36 млн. капсул, 6 млн. балонів аерозолів та балонів/флаконів спреїв, 5,8 млн. одиниць готової продукції м'яких лікарських форм (мазі, креми, гелі), 8,1 млн. одиниць готової продукції рідких лікарських форм (сиropи, краплі, настої, розчини, суспензії, емульсії, еліксири.)

- третій за обсягом виробник ампульних лікарських засобів в Україні (близько 11% від загального обсягу виробництва ампул вітчизняними виробниками);

- у 2020 році обсяг продажу склав 919,13 млн. грн [25].

3. «Дарниця». Історія успіху Фармацевтичної фірми «Дарниця» – це 85 років кропіткої праці.

Що стосується продукції, то вона наступна: 4,2 млрд. пігулок, 460 млн. ампул, 50 млн. туб м'яких лікарських форм, 40 млн. флаконів крапель, 15 млн. флаконів інфузійних розчинів, 30 млн. флаконів стерильних антибіотиків.

За 2020 рік дохід від продажу склав 2,13 млрд. грн [27].

Лист конкурентоспроможності складемо за допомогою аналізу відкритих даних компанії ПрАТ «Фітофарм» та її конкурентів. Аналізувати будемо офіційні сайти компаній, відгуки стосовно якості продукції та персоналу. Ціни будуть проаналізовані на основі наявних цін на сайтах фармацевтичних закладів (аптек).

Потім усі ці дані проаналізуємо за допомогою балів, де кожен буде означати наступне:

- 1 бал – незадовільне значення аналізованого чиннику;
- 2 бали – значення чиннику нижче середнього;
- 3 бали – середнє значення чиннику;
- 4 бали – гарне значення аналізованого чиннику;
- 5 балів – відмінний стан чиннику.

Результати даного аналізу представимо у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Лист оцінки конкурентоспроможності

Чинники	Вагові коефіц.	ФітоФарм	Конкуренти		
			Фармак	Здоров'я	Дарниця
I. Продукт	0,14	5	5	5	5
II. Ціна	0,14	5	4	4	5
III. Місце розташування	0,14	4	5	4	5
IV. Просування товарів на ринку	0,14	4	5	5	5
V. Персонал	0,14	5	5	5	5
VI. Фізичне оточення	0,14	4	5	5	5
VII. Процес	0,14	5	5	5	5
Загальна кількість балів	1	32	34	33	35

Отже, вивчивши лист конкурентоспроможності, можемо розрахувати середні показники за кожним підприємством:

$$\text{ФітоФарм: } (5 + 5 + 4 + 4 + 5 + 4 + 5) / 7 = 4,57$$

$$\text{Фармак: } (5 + 4 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5) / 7 = 4,86$$

$$\text{Здоров'я: } (5 + 4 + 4 + 5 + 5 + 5 + 5) / 7 = 4,7$$

$$\text{Дарниця: } (5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5) / 7 = 5$$

Отже, відповідно до даних розрахунків маємо наступу ситуацію:

I місце – Дарниця

II місце – Фармак

III місце – Здоров'я

IV місце – ФітоФарм

Дана ситуація не є дивною, так як для аналізу бралися три основні компанії України, які мають найбільшу частку ринку та найпотужніше виробництво. Хотілося б зазначити, що Фармак не набрав максимальну кількість балів, не дивлячись на найбільшу частку ринку, через те, що їх продукція коштує дорожче за продукцію конкурента — «Дарниці».

Що ж стосується ПрАТ «Фітофарм», то дана компанія, конкуруючи з найбільшими компаніями України, має досить непогані позиції.

Використовуючи багатий досвід на ринку можна скористатися невдалою поведінкою конкурентів для зміцнення своїх позицій на фармакологічному ринку і розширити свою долю. Використовуючи довготривалі контракти з постачальниками лікарських препаратів і тенденції галузі до збільшення долі ринку учасників. Використовуючи свій досвід на ринку, широкий асортимент товарів, гнучку дисконтну політику, а також довготривалі контракти з постачальниками можна протистояти загрозам на ринку таким, як зміна рівня цін і збої в постачаннях.

Проте, неактивна маркетингова політика і високі ціни на лікарські препарати не дозволяють максимально укрупнитися в регіонах.

Проаналізуємо тепер конкурентні переваги та конкурентні вади ПрАТ «Фітофарм».

Таблиця 2.7

Конкурентні переваги та недоліки підприємства

	Конкурентні переваги	Конкурентні вади
Фармак	До конкурентних переваг даного підприємства можемо віднести цінову політику, так як з їх рівнем прибутку, Фармак може собі дозволити трохи менші ціни, аніж конкуренти. Також однією з основних конкурентних переваг підприємства є виробничі потужності. Фармак наразі є лідером українського фармацевтичного ринку стосовно інноваційних технологій.	Високі затрати на транспортування Валютні ризики
Дарниця	Перевагами Дарниці є висококваліфіковані кадри, високий науковий потенціал, цінова політика та рівень відомості.	Виробнича потужність нижча, ніж у конкурентів.
ФітоФарм	Основним перевагою даного підприємства є досвід роботи на ринку та гнучка цінова політика.	Низька доля ринку Високі витрати на транспортування
Здоров'я	Низькі витрати на транспортування	Негнучка цінова політика

Отже, підприємство ПрАТ «Фітофарм» є конкурентоспроможним, урахувуючи той факт, що ми порівнювали його з трьома найбільшими компаніями фармацевтичної галузі України. Однак воно має певні недоліки, шляхи подолання яких ми розглянемо в третьому розділі.

Розділ 3. Домінанти стратегії розвитку ПрАТ «ФітоФарм»

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку ПрАТ «ФітоФарм»

Компанія має низьку долю ринку та високі витрати на транспортування. На мою думку, для того, щоб зайняти провідну позицію на ринку, компанії доцільно вдосконалювати стратегію свого розвитку в ціновому сегменті з метою підвищення частки ринку за допомогою залучення більшої кількості споживачів.

Цінова стратегія полягає у визначенні завдань і змісту діяльності організації в області ціноутворення. Основне завдання цінової стратегії ПрАТ «ФітоФарм» може бути, на мою думку, визначене в рамках, так званого, «магічного трикутника» цінової стратегії, суть якої полягає в тому, що при визначенні ціни на товар або послугу, вона повинна задовольняти 3 основним умовам:

- бути економічно вигідною (тобто достатньою для покриття витрат і отримання доходів);
- відповідати купівельним здібностям;
- забезпечувати конкурентоспроможність організації і пропонуваних нею товарів і послуг.

Для того щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства ПрАТ «ФітоФарм» я розробив рекомендації щодо вдосконалення цінової стратегії на перспективу.

Однією з основних рекомендацій вдосконалення ціноутворення на підприємстві є зниження собівартості виробництва.

Собівартість продукції знаходиться у стійкому взаємозв'язку з показниками ефективності виробництва. Вона відображає значну частину вартості продукції і залежить від модифікації умов виробництва і реалізації продукції. Значний вплив на рівень витрат роблять техніко-економічні фактори

виробництва. Цей вплив виражається в залежності від змін у техніці, технології, організації виробництва, в структурі і якості продукції, а також від величини витрат на її виробництво. Аналіз витрат, як правило, проводиться на підприємстві регулярно протягом року з метою виявлення внутрішньовиробничих резервів їх зниження

Зниження собівартості можна досягти при впровадженні автоматизованих систем управління, вдосконалення та модернізації існуючої техніки і технології. Знижуються витрати і у результаті комплексного використання сировини, застосування економічних замінників, повного використання відходів у виробництві. Значний резерв приховує в собі і вдосконалення продукції, зниження її матеріаломісткості і трудомісткості, зниження ваги машин і устаткування, зниження габаритних розмірів та ін.

Зниження собівартості можна досягти в результаті змін в організації виробництва, при розвитку спеціалізації виробництва, вдосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на нього, поліпшення використання основних фондів, поліпшення матеріально-технічного постачання, скорочення транспортних витрат.

Підприємство ПрАТ «ФітоФарм» має можливість впливати на величину витрат матеріальних ресурсів, починаючи з їх покупки, заготовки. Сировина і матеріали входять у собівартість за ціною їх купівлі з урахуванням витрат на транспортування, тому правильний вибір постачальників матеріалів може вплинути на собівартість продукції.

Підприємству необхідно забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які знаходяться на невеликій відстані від підприємства, і які готові до тривалої співпраці, і безперебійної поставки сировини і матеріалів.

Також підприємству ПрАТ «ФітоФарм» необхідно:

1. підвищити технічний рівень виробництва. Це впровадження нової, прогресивної технології, механізація і автоматизація виробничих процесів;

2. поліпшення використання та застосування нових видів сировини і матеріалів;
3. використання науково-технічних досягнень і передового досвіду.

Впровадження даних заходів на підприємстві призведе до наступного:

- до полегшення умов праці і підняття продуктивності;
- до раціонального використання та переорієнтації на вітчизняних виробників сировини;
- допоможе відтіснити частину конкурентів і збільшити частку ринку.

Наступна рекомендація щодо вдосконалення ціноутворення на підприємстві - це періодичні знижки на продукцію. У нинішній фармацевтичній торгівлі такий метод є найбільш привабливим для залучення нових партнерів і покупців. Впровадження системи знижок нерідко дає можливість отримувати додатковий прибуток за рахунок зростання обсягів торгівлі.

Система знижок - один з основних інструментів стимулювання продажів. Знижки є тим інструментом цінової стратегії, який дає можливість активізувати торговельний процес, вирішуючи при цьому масу стратегічних завдань.

Так як підприємство ПрАТ «ФітоФарм» займається як прямими продажами, так і через посередників, має достатню кількість постійних клієнтів, то найбільшого поширення отримають такі види знижок:

Загальна знижка

- загальна знижка надається з прейскурантної або довідкової ціни товару. До простої знижки можна віднести знижку, надану при покупці товарів за готівковий розрахунок;

Знижка за оборот

- знижка за оборот надається постійним покупцям на підставі контракту, в якому встановлюється шкала знижок залежно від досягнутого обороту протягом певного періоду часу;

Знижка за кількість або серійність

- знижка за кількість або серійність надається покупцеві за умови покупки їм заздалегідь визначеної зростаючої кількості товару;

Дилерська знижка

- дилерська знижка надається виробниками своїм постійним представникам або посередникам по збуту;

Спеціальні знижки

- спеціальні знижки надаються привілейованим покупцям. До категорії таких знижок відносяться знижки на пробні партії, знижки за тривалість відносин, мета яких - утримати постійну клієнтуру;

Експортні знижки

- експортні знижки надаються продавцями при продажі товарів іноземним покупцям понад ті знижки, які діють для покупців внутрішнього ринку.

Рисунок 3.1 – Види знижок для ПрАТ «ФітоФарм»

Позитивна роль таких знижок полягає в тому, що з їх допомогою знижуються витрати на зберігання, здійснюється зростання обсягу збуту, забезпечується завоювання постійних клієнтів. Результатом застосування цінових тактичних прийомів є розрахунок остаточної ціни.

Так, впровадження системи знижок на підприємстві ПрАТ «ФітоФарм» посприє виконанню ціною її стимулюючої функції. А саме:

1. зниження витрат виробництва і зберігання;
2. реалізації внаслідок збільшеного збуту;
3. полегшить завоювання постійних клієнтів;
4. вплине на перспективне планування діяльності підприємства;
5. простимулює замовлення великих обсягів;
6. надасть рекламне сприяння збуту на ринку.

Надання знижок, перш за все, допоможе простимулювати продажі, що, в свою чергу, вплине на обсяг одержуваної виручки, тому формування системи знижок є не тільки елементом маркетингової політики і стратегії ціноутворення,

а й методом, використовуваним при розробці фінансової політики підприємства і маючим вплив на її результати.

3.2. Аналіз та розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих методів формування стратегії розвитку ПрАТ «ФітоФарм»

Важливою рекомендацією вдосконалення ціноутворення на підприємстві є просування товару. Просування фармацевтичної продукції є коренем структури маркетингу. Це інструмент, за допомогою якого відомості про товар, його ціну і наявність в каналах розподілу доводяться до цільової аудиторії підприємства.

Від якісного просування фармацевтичної продукції буде залежати рівень її ціни. Адже чим більше підприємство залучить клієнтів до свого товару, тим вище буде потреба в даному товарі, а, отже, можна буде регулювати рівень цін (підвищувати або зменшувати) в залежності від кількості споживачів, що зможе принести підприємству найбільший прибуток.

З кожним роком бюджет на просування в ПрАТ «ФітоФарм» збільшується. Підприємству стало можливо найбільш повно використовувати всі можливі та доступні інструменти.

Після сегментування ринку, позиціонування товару, визначення його ціни і вибору структури каналів розподілу підприємство повинно визначити способи просування товару. Інструменти, які найбільш ефективно здійснюватимуть просування продукту на ринок: реклама, суспільні зв'язки, стимулювання збуту, прямий маркетинг (пряма поштова реклама, каталоги посилкової торгівлі, інтерактивний маркетинг).

Найбільш ефективними варіантами застосування інструментів будуть:

1. Реклама:

- рекламні оголошення в професійних друкованих виданнях;

– нагадувальна реклама (на сувенірній продукції в аптеках, лікарнях тощо);

– фірмові видання (брошури, буклети, листівки).

2. Громадські зв'язки:

– розсилка прес-релізів;

– спонсорство наукових заходів;

– клінічні дослідження.

3. Стимулювання збуту:

– презентації препарату;

– знижки - найбільш поширений і дієвий прийом ціноутворення.

Таким чином, для того щоб забезпечити нормальний розвиток підприємства ПрАТ «ФітоФарм» необхідно розробити стратегічні рекомендації щодо вдосконалення цінової стратегії, а саме: знизити собівартість продукції, ввести систему знижок, розробити шляхи просування продукції (табл. 3.1).

Для оцінки ефективності проекту змін щодо вдосконалення цінової стратегії на підприємстві ПрАТ «ФітоФарм» необхідно розрахувати ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.1- Стратегічні рекомендації щодо вдосконалення цінової стратегії

№	Шляхи вдосконалення цінової стратегії	Інструменти	Результат
1	Зниження собівартості	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення технічного рівня виробництва - поліпшення використання та застосування нових видів сировини і матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> - полегшення умов праці та підвищення продуктивності; - раціональне використання і переорієнтація на вітчизняних виробників сировини;

		- використання науково-технічних досягнень і передового досвіду	- відтиснення частини конкурентів і збільшення частки ринку.
2	Система знижок	<ul style="list-style-type: none"> - загальна знижка - знижка за оборот - знижка за кількість або серійність - дилерська знижка - спеціальні знижки - експортні знижки 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат виробництва і зберігання - реалізація внаслідок збільшеного збуту - полегшення завоювання постійних клієнтів - посилення впливу на перспективне планування діяльності підприємства - стимулювання замовлень великих обсягів - надання рекламного сприяння збуту на ринку

Продовження таблиці 3.1

№	Шляхи вдосконалення цінової стратегії	Інструменти	Результат
3	Просування продукції -	<ul style="list-style-type: none"> - реклама - громадські зв'язки - стимулювання збуту 	- збільшення прибутку

Просування фармацевтичної продукції - це інструмент, за допомогою якого відомості про товар, його ціну і наявність в каналах розподілу доводяться до цільової аудиторії цього підприємства.

Найбільш ефективними інструментами просування є реклама, суспільні зв'язки, стимулювання збуту, прямий маркетинг.

Найбільш ефективними варіантами застосування реклами будуть: рекламні оголошення в професійних друкованих виданнях, нагадувальна реклама (на сувенірній продукції), фірмові видання (брошури, буклети, листівки).

Рекламні оголошення в професійних друкованих виданнях розраховані на широкі верстви населення. Це дозволяє збільшити зростання продажів, поліпшити репутацію, підвищити інформованість населення.

Друковане видання – «Фармацевтичний журнал». Бюджет складе 250 000 грн. на рік [37].

Нагадувальна реклама (на сувенірній продукції) - застосовується для того, щоб не дати споживачам забути про товар. Бюджет складе 140 000 грн. на рік.

Фірмові видання (брошури, буклети, листівки) - найбільш популярний вид реклами. Без них не обійтися на виставках, презентаціях, рекламних акціях і конференціях. Бюджет складе 155 000 грн. на рік.

Найбільш ефективними варіантами застосування громадських зв'язків будуть: розсилка прес-релізів, спонсорство наукових заходів, клінічні дослідження.

Розсилка прес-релізів - це хороший спосіб заявити про появу нового продукту, будь-якої події, яким можна привернути увагу потенційних клієнтів та лікарів, котрі будуть рекомендувати продукцію компанії. Бюджет складе 60 000 грн. на рік.

Спонсорство наукових заходів - це довгострокові інвестиції в розвиток підприємства. Бюджет - 350 000 грн. на рік.

Клінічні дослідження - це найважливіший метод розвитку медичної науки. Їх об'єктивність забезпечується суворим дотриманням вироблених процедур проведення та правил інтерпретації. У ряді випадків (наприклад, при допуску препарату на ринок) клінічні випробування прямо передбачені законом, оскільки забезпечують доказову базу для експертизи ефективності та безпеки ЛЗ при його державній реєстрації, вони проводяться під державним контролем. Для виробника клінічні випробування є завершальною стадією розробки препарату і способом доведення до медичної громадськості інформації про його переваги, тобто елементом просування товару на ринок, а значить, і складовою частиною маркетингу. Бюджет складає 560 000 грн. на рік.

Найбільш ефективними варіантами застосування стимулювання збуту будуть: презентації препарату, знижки - найбільш поширений і дієвий прийом ціноутворення.

Презентації препарату - відвідування лікарів, фармацевтів і референтних персон медичними представниками. На етапі презентації медичний представник розповідає інформацію згідно виявленої потреби лікаря. Основна мета даного етапу - переконати лікаря в необхідності використання та призначення продукту препарату, що просувається. Бюджет - 190 000 грн. на рік.

З таблиці 3.2 можна побачити загальні витрати за рік по інструментах, які найбільш ефективно здійснюватимуть просування продукту на ринок.

Таблиця 3.2 - Маркетинговий бюджет

Заходи	Складові	Сума
Реклама	- рекламні оголошення в професійних друкованих виданнях; - нагадувальна реклама; - фірмові видання.	Разом: 545000 грн.
Громадські зв'язки	- розсилка прес-релізів; - спонсорство наукових заходів; - клінічні дослідження.	Разом: 970000 грн.
Стимулювання збуту	- презентації препарату; - знижки.	Разом: 190000 грн.
Разом:		1705000 грн.

З таблиці 3.2 видно, що найбільший обсяг витрат припадає на інструмент просування - суспільні зв'язки.

Розрахуємо економічну ефективність просування фармацевтичної продукції, а саме реклами, громадських зв'язків, стимулювання збуту.

Вивчивши результати проведених досліджень інших фармацевтичних підприємств, можна зробити висновок, що в результаті впровадження заходів з просування фармацевтичної продукції виручка збільшиться на ~10%.

Основні плановані заходи щодо реклами на 2022 р .:

- рекламні оголошення в професійних друкованих виданнях - 250 000 грн.;
- нагадує реклама - 140 000 грн .;
- фірмові видання - 155 000 грн.

Разом 545 000 грн.

Щоб дізнатися прогнозовані результати продажів при реалізації запропонованої програми, розрахуємо економічну ефективність:

$$P = (\text{прибуток від заходів з громадських зв'язків} / \text{витрати}) * 100\%.$$

У 2020 році прибуток від продажів склав 538 667 тис. грн. Передбачається збільшення прибутку в результаті використання реклами на 10%, тобто прибуток

від продажів повинен скласти 592 533,7 тис. грн. Прибуток, отриманий від заходів по рекламі дорівнює 53 866,7 тис. грн. Таким чином:

$$P = (53\,866,7 / 545\,000) * 100\% = 9,88\%$$

Основні плановані заходи з громадських зв'язків на 2022 р.:

- розсилка прес-релізів - 60 000 грн.;
- спонсорство наукових заходів - 350 000 грн.;
- клінічні дослідження - 560 000 грн.

Разом 970 000 грн.

Щоб дізнатися прогнозовані результати продажів при реалізації запропонованої програми, розрахуємо економічну ефективність:

$$P = (\text{прибуток від заходів з громадських зв'язків} / \text{витрати}) * 100\%.$$

У 2020 році прибуток від продажів склав 538 667 тис. грн. Передбачається збільшення прибутку в результаті використання громадських зв'язків на 10%, тобто прибуток від продажів повинен скласти 592 533,7 тис. грн. Прибуток, отриманий від заходів з громадських зв'язків дорівнює 53 866,7 тис. грн. Таким чином:

$$P = (53\,866,7 / 970\,000) * 100\% = 5,55\%$$

Основні плановані заходи щодо стимулювання збуту на 2022 р.:

- презентації нових препаратів - 190 000 грн.

Разом: 190 000 грн.

Щоб дізнатися прогнозовані результати продажів при реалізації запропонованої програми, розрахуємо економічну ефективність:

$$P = (\text{прибуток від заходів зі стимулювання збуту} / \text{витрати}) * 100\%.$$

У 2020 році прибуток від продажів склав 538 667 тис. грн. Передбачається збільшення прибутку в результаті використання громадських зв'язків на 10%, тобто прибуток від продажів повинен скласти 592 533,7 тис. грн. Прибуток, отриманий від заходів зі стимулювання збуту дорівнює 53 866,7 тис. грн. Таким чином:

$$P = (53\,866,7 / 190\,000) * 100\% = 28,35\%$$

Таким чином, ми виявили, що знизивши собівартість продукції, на підприємстві відбудеться полегшення умов праці і підніметься продуктивність, сировина почне більш раціонально використовуватися завдяки переорієнтації на вітчизняних виробників, відтіснивши частину конкурентів і від цього відповідно збільшиться частка ринку.

Запровадивши систему знижок, знизяться витрати виробництва і зберігання, збільшиться реалізація внаслідок збільшення збуту, полегшиться завоювання постійних клієнтів, посиляться вплив на перспективне планування діяльності підприємства, почнуть стимулюватися замовлення великих обсягів.

Впровадивши просування продукції, підприємство ПрАТ «ФітоФарм» зможе збільшити свій прибуток на 161 600,1 тис. грн. до кінця 2022 року. А це означає, що даний захід з просування фармацевтичної продукції, спрямований на вдосконалення стратегічного розвитку є ефективним. У масштабах компанії прибуток не є бюджетонаповнюючим, проте метою було саме доведення ефективності, усі наступні дії можуть варіюватися за обсягом інвестованих коштів, унікальним підходом і іншою варіативністю складових, завдяки практичному дослідженню можна буде вибудувати оптимальну стратегію для досягнення найбільшої ефективності.

Висновки

Стратегія - це ємне поняття, що визначає діяльність організації, спрямовану на отримання запланованого результату, з урахуванням перспективи. Багато дослідників пропонують різні трактування, але сходяться в одному: вони розглядають стратегію як основу розвитку організації. Класичне визначення стратегії дав І. Ансофф, вважаючи, що це набір правил для прийняття рішень, складне і потенційно потужне знаряддя, інструмент управління, за допомогою якого сучасна організація може протистояти мінливим умовам, і який заслуговує серйозної уваги. Він зазначав, що розробка стратегії не завершується якоюсь негайною дією; що стратегія повинна бути використана методом пошуку; що необхідність в обраній стратегії відпадає по настанню бажаного розвитку, і представляв існування стратегії, в цілому, як ідеї, що веде до мети.

Формування стратегії не обмежується передбаченням, виділенням пріоритетів і розстановкою сил. У цьому процесі важливо враховувати все разом: і економічні ситуації, і політичні пристрасті, і ще багато інших аспектів. Стратегія поведінки організації в ринковому середовищі повинна нести в собі можливість отримання переваг від усіх змін, виробляючи напрям, що забезпечує зміцнення позицій на ринку.

Проведення аналізу в розробці стратегії виконується із застосуванням безлічі методів, як класичних, так і пропонованих сучасними дослідниками. Застосовуються здебільшого моделі Г. Стейнера, І. Ансоффа, К. Ендрюса і інших представників різних шкіл. В основі всіх методів лежать принципи взаємопов'язаних рішень.

В реалізації стратегії розвитку компанії в західних країнах популярний процесний підхід в управлінні. Його ключовим елементом є бізнес-процес. Бізнес-процес - це регулярно повторювана послідовність дій, які спрямовані на отримання заданого результату, цінного для компанії. Існує багато визначень

цього поняття, сформульованих як авторитетними фахівцями, так і міжнародними компаніями. Термін «бізнес-процес» досить часто в наукових публікаціях використовується в широкому сенсі як «діяльність в цілому».

В реалізації стратегії розвитку компанії в розвинених країнах популярний процесний підхід. Що стосується зарубіжних ІТ-компаній, то багато керівників сходяться в єдиній думці: для ефективної реалізації стратегії розвитку компанії необхідно приділяти увагу розробці її функціональної моделі і методів оцінки ефективності.

ПРАТ «Фітофарм» – національна фармацевтична компанія, яка входить до ТОП-10 фармвиробників України за обсягом реалізованої продукції. Портфель компанії налічує більше 80 найменувань лікарських препаратів як рослинного, так і синтетичного походження, що застосовуються в хірургії, дерматології, ортопедії, педіатрії, кардіології, гінекології, терапії та інших областях сучасної медицини.

ПрАТ «ФітоФарм» - фінансово стійке платоспроможне підприємство, яке має проблеми з діловою активністю. При цьому з ліквідністю та платоспроможністю проблем немає. ПрАТ «ФітоФарм» виробляє те, що необхідно сьогоdnішньому споживачеві, і отримує прибуток за рахунок максимального задоволення його потреб. Концепція соціально-етичного маркетингу відрізняється тим, що його мета - забезпечення тривалого добробуту як окремого підприємства, а й суспільства в цілому. Розглядаючи його з позиції системного аналізу в ПрАТ «ФітоФарм», виділяють такі особливості розвитку: орієнтація на довгостроковий комерційний успіх, активний вплив на поведінку споживача, інноваційна діяльність, використання методів маркетингу на ринку товарів, ринок засобів виробництва, ринку послуг в некомерційній сфері: соціальній, політичній та освітній.

ПрАТ «Фітофарм» є конкурентоспроможним, ураховуючи той факт, що ми порівнювали його з трьома найбільшими компаніями фармацевтичної галузі

України. Однак воно має певні недоліки, шляхи подолання яких були розглянуті у третьому розділі.

Компанія має низьку долю ринку та високі витрати на транспортування. На мою думку, для того, щоб зайняти провідну позицію на ринку, компанію доцільно вдосконалювати стратегію свого розвитку в ціновому сегменті з метою підвищення частки ринку за допомогою залучення більшої кількості споживачів.

Собівартість продукції знаходиться у взаємозв'язку з показниками ефективності виробництва. Вона відображає значну частину вартості продукції і залежить від модифікації умов виробництва і реалізації продукції. Значний вплив на рівень витрат роблять техніко-економічні фактори виробництва. Цей вплив виражається в залежності від змін у техніці, технології, організації виробництва, в структурі і якості продукції і від величини витрат на її виробництво. Аналіз витрат, як правило, проводиться на підприємстві регулярно протягом року з метою виявлення внутрішньовиробничих резервів їх зниження

Знизивши собівартість продукції, на підприємстві відбудеться полегшення умов праці і підніметься продуктивність, почне більш раціонально використовуватися і переорієнтуватися на вітчизняних виробників сировина, відтіснивши частину конкурентів і, як наслідок, збільшиться частка ринку.

Запровадивши систему знижок, знизяться витрати виробництва і зберігання, збільшиться реалізація внаслідок збільшення збуту, полегшиться завоювання постійних клієнтів, посилиться вплив на перспективне планування діяльності підприємства, почнуть стимулюватися замовлення великих обсягів, відбудеться надання рекламного сприяння збуту на ринку.

Впровадивши просування продукції, підприємство ПрАТ «ФітоФарм» зможе збільшити свій прибуток на 161 600,1 тис. грн. до кінця 2022 року. А це означає, що даний захід з просування фармацевтичної продукції, спрямований на вдосконалення стратегічного розвитку є дієвим та ефективним.

Список використаної літератури

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник / И. Ансофф. [Электронный ресурс]. - URL: <https://gtmarket.ru> (дата обращения 15.04.2021)
2. Баланс ПрАТ «ФітоФарм» за 2018 рік / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2019/05/Ф1.-Баланс.pdf> (дата звернення: 27.04.2021)
3. Баланс ПрАТ «ФітоФарм» за 2019 рік / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2020/05/ФІТОФАРМ_12-міс-2019_Ф1.Баланс.pdf (дата звернення: 27.04.2021)
4. Баланс ПрАТ «ФітоФарм» за 2020 рік / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2021/04/Ф1.-Баланс.pdf> (дата звернення: 27.04.2021)
5. Батьковский А.М., Булава И.В., Вдовцов А.А. и др. Организационная и финансово-экономическая стратегии развития высокотехнологичных предприятий в условиях транснационализации мировой экономики. – М.: «Инпрайс», 2012. – 69 с.
6. Бгашев, М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / М.В. Бгашев. Саратов.: Амирит, 2018. – 267с.
7. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / Головінов М.І., Литвинов О.І. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.19. – с. 224-228
9. Дик В.В., Шайтура С.В. Жизненный цикл информационных систем / Славянский форум, 2012, 1. – С. 180-188.

10. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

11. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

12. Дягель О.Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов. Часть 2 [Электронный ресурс] / О.Ю. Дягель, К.О. Энгельгардт // Финансовый анализ: портал журнала URL. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=201> (дата звернення: 27.04.2021)

13. Звіт про управління приватного акціонерного товариство «ФітоФарм» за 2020 рік / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2021/04/Звіт-з-управління.pdf> (дата звернення: 27.04.2021)

14. Звіт про фінансові результати ПрАТ «ФітоФарм» за 2018 рік / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2019/05/Ф2.-Звіт-про-фінансові-результати.pdf> (дата звернення: 27.04.2021)

15. Звіт про фінансові результати ПрАТ «ФітоФарм» за 2019 рік / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2020/05/ФІТОФАРМ_12-міс-2019_Ф2.Звіт-про-фінансові-результати.pdf (дата звернення: 27.04.2021)

16. Звіт про фінансові результати ПрАТ «ФітоФарм» за 2020 рік / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2021/04/Ф2.-Звіт-про-фінансові-результати.pdf> (дата звернення: 27.04.2021)

17. Климаш Н. І. Економічна природа позикового капіталу та ефективність його використання на вітчизняних підприємствах / Н. І. Климаш // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 12. - С. 150-155.

18. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебник. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.rulit.me/>.(дата обращения 15.04.2021)
19. Мальцева А.А., Кархунен Пяйви. Феномен Финляндии: развитие инфраструктуры генерации и трансфера инноваций как фактор экономического роста // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. М.: Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования, 2012. – №6. – С. 108-122.
20. Минцберг, Г., Куин Дж.Б., Гошал С.. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения./ Г. Минцберг Г., Дж. Куин, С. Гошал. СПб.:Питер, 2016.- 567 с.
21. Місія / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/company/detail/> (дата звернення: 27.04.2021)
22. Моборн, Р., Портер, М. Стратегия. Harvard Business Review (HBR).10 статей: сборник статей. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/> (дата обращения 15.04.2021)
23. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
24. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л.В. Олійник, А.П. Кузнецова // Економіка і організація управління. - № 3 (31). – 2018. – С. 118-126
25. Офіційний сайт ТОВ «Здоров'я» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zt.com.ua/> (дата звернення: 27.04.2021)
26. Офіційний сайт Фармак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://farmak.ua/> (дата звернення: 27.04.2021)
27. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця» Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.darnitsa.ua> (дата звернення: 27.04.2021)

28. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авторського колективу і науковий редактор – А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, - 2017.
29. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент [Текст] : підручник / А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2008. – 536 с.
30. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.
31. Про компанію / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/company/about/> (дата звернення: 27.04.2021)
32. Продукти / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/category/products/> (дата звернення: 27.04.2021)
33. Рябкіна К.Г. Ефективність управління капіталом підприємства [Дисертація]. / К.Г. Рябкіна // Кривий ріг. – 2015. – 248 с.
34. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 387 с.
35. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратенгічного розвитку підприємства: Моногр. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
36. Туркин Д.А. Разработка стратегии развития предприятия на примере филиала ФГУП «ЦЭНКИ» - «НИИ прикладной механики имени академика В.И. Кузнецова»: выпускная квалификационная работа. – Российский университет дружбы народов, 2016. – 111 с.
37. Фармацевтичний журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pharmj.org.ua/index.php/journal> (дата звернення: 08.05.2021)
38. Фітофарм. YouControl [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05430596/ (дата звернення: 27.04.2021)

39. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К°, 2014. – 468 с.
40. Цветков В.Я. Информационные модели объектов, процессов и ситуаций // Дистанционное и виртуальное обучение. – 2014. №5. – С. 4-11.
41. Цінності / Офіційний веб-сайт ПрАТ «ФітоФарм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fitofarm.ua/company/%d1%86%d1%96%d0%bd%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96/> (дата звернення: 27.04.2021)
42. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с.
43. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 94 – 120.
44. Lobanov A.A. Digital Simulation in the Geosciences // European Researcher. 2014. Vol. 82, No. 9-1, pp. 1611-1619.

Додатки

Додаток А

Підходи до визначення «стратегія» і «стратегія розвитку»

Автор (и)	Підхід до визначення науковцями	
	«стратегія»	«стратегія розвитку»
І. Ансофф [1]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	У різних аспектах діяльності існуючих компаній притаманна невизначеність, а це означає, що в контексті зростання розумним було б рівномірно розподіляти ризик. В матриці «товар-ринок» виділяє 4 стратегії росту: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації
П. Друкер [11]	Спосіб реалізації теорії бізнеса в практичній діяльності. Кращий засіб перевірки теорії бізнеса	Виділяє чотири особливі підприємницькі стратегії: бліцкриг; «удар у спину»; стратегія екологічної ніші; модифікація продукту, ринку або галузі.
А.П. Наливайко [23]	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості	Спеціалізація та диверсифікація є напрямком стратегічного розвитку підприємства

Продовження Додатку А

Автор (и)	Підхід до визначення науковцями	
	«стратегія»	«стратегія розвитку»
О. М. Тридід [35]	Спосіб реалізації підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує протиріччя, що породжуються взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу	Будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства
В.А. Василенко Т.І. Ткаченко [7]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів та навичок підприємства, з одного боку, та можливостей та ризиків з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють в теперішньому та майбутньому, при яких організація сподівається досягнути своєї основної мети	Виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему: „Стратегія розвитку. Підтримка високих темпів росту підприємства. Утворення дочірніх компаній”
З.Е. Шершньова С.В. Оборська В.Ф. Оберемчук В.А. Белошапка	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	Формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації.

Г.В. Загорний [8, 43]		
-----------------------	--	--

Закінчення Додатку А

Автор (и)	Підхід до визначення науковцями	
	«стратегія»	«стратегія розвитку»
Л.Довгань [10]	Ототожнює зі стратегією розвитку. Довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей	
Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова [42]	Стратегії розвитку підприємства можна скласти в три нерівнозначні групи: 1. Стратегії зростання. 2. Стратегії стабільності. 3. Стратегії скорочення». Наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку.	
В. С. Пономаренко [30]	Ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. Під розвитком розуміють послідовну реалізацію різних інвестиційних та інноваційних проектів, заходів і процедур	

Додаток Б

Баланс ПрАТ «ФітоФарм» за 2018-2020 рр., тис. грн. [2-4; 14-16]

Актив	2018	2019	2020
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1455	2062	2804
первісна вартість	3883	5124	6802
накопичена амортизація	2428	3062	3998
Незавершені капітальні інвестиції	473	931	1934
Основні засоби:	69771	54316	44996
первісна вартість	176170	169994	170702
знос	106399	115678	125706
інші фінансові інвестиції	94769	100719	51228
Інші необоротні активи	-	4315	1898
Усього за розділом I	166468	162343	102860
II. Оборотні активи			
Запаси	46999	52008	84475
Виробничі запаси	29489	29886	36550
Незавершене виробництво	1414	1278	862
Готова продукція	14726	18592	44089
Товари	1370	2252	2974
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	125659	93072	84027
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1398	590	34
з бюджетом	8880	2892	10006
Інша поточна дебіторська заборгованість	2627	13072	55806
Гроші та їх еквіваленти	9	200	3035
Рахунки в банках	9	200	3034
Витрати майбутніх періодів	5205	2006	1693
Усього за розділом II	190780	163840	239077
Баланс	357248	326183	341937

Продовження Додатку Б

Пасив	2018	2019	2020
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	61129	61129	61129
Капітал у дооцінках	37137	24666	19116
Резервний капітал	1433	1433	1433
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	37349	50644	66331
Усього за розділом I	137048	137872	148009
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	7993	5648	4634
Інші довгострокові зобов'язання	99999	101477	100000
Усього за розділом II	107992	107125	104634
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	29220	30578	25024
за довгостроковими зобов'язаннями	-	2800	-
за товари, роботи, послуги	70494	39231	54760
за розрахунками з бюджетом	882	926	610
за у тому числі з податку на прибуток	654	654	127
за розрахунками зі страхування	292	368	504
за розрахунками з оплати праці	1226	1437	2131
за одержаними авансами	4	-	-
за розрахунками з учасниками	59	59	59
Поточні забезпечення	2592	2484	3507
Інші поточні зобов'язання	7439	3303	2699
Усього за розділом III	112208	81186	89294
Баланс	357248	326183	341937

Додаток В

Звіт про фінансові результати ПрАТ «ФітоФарм» [2-4; 14-16]

Стаття	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	464579	421332	538667
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-179217	-170889	-156638
Валовий: прибуток	285362	250443	382029
Інші операційні доходи	6884	9912	2358
Адміністративні витрати	-20558	-83729	-89487
Витрати на збут	-206053	-129547	-235114
Інші операційні витрати	-7871	-9446	-10952
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	57764	37633	48834
Інші фінансові доходи	48	60	73
Інші доходи	397	97493	52518
Фінансові витрати	-47015	-39020	-38171
Інші витрати	-2717	-94857	-50985
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	8477	1309	12269
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1946	-485	-2132
Чистий фінансовий результат: прибуток	6531	824	10137