

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: «Формування економічної стратегії у підприємницькій діяльності»*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,  
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/Дегтярьова І.Б./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Биваліна Д.Р./  
П.І.Б.*

*Група: ПТЛ.м-01  
шифр*

**Суми 2021**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування**

\_\_\_\_\_ **О.І. Карінцева**  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи ПТЛ.м-01 \_\_\_\_, 2 курсу \_\_\_\_\_ ННІ БіЕМ \_\_  
(найменування інституту)

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»  
\_\_\_\_\_ Биваліна Дар'я Романівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Формування економічної стратегії у підприємницькій діяльності

Затверджую наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_ » 20\_\_ р.  
Термін здачі студентом закінченої роботи: « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: матеріали періодичних видань, статистична та стратегічна звітність, Баланс (форма 1), звіти про фінансові результати (форма 2)

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) розглянути теоретичні аспекти формування економічної стратегії у підприємницькій діяльності, провести стратегічний аналіз підприємства ПрАТ “Дарниця”, проаналізувати

зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Дарниця», розробити стратегічний портфель для фармацевтичної компанії «Дарниця».

Перелік ілюстрацій

Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії; етапи формування економічної стратегії підприємства; складові економічної стратегії підприємства; ієрархія цілей; PEST-аналіз ПрАТ «Дарниця»; результати аналізу за М.Портером; аналіз цінового рівня та асортименту конкурентів; карта конкурентів; експрес-аналіз фінансової діяльності організації; показники фінансового стану підприємства; експрес-аналіз маркетингової діяльності в організації; експрес-аналіз виробничо-господарської діяльності; експрес-діагностика системи управління персоналом; показники обсягу виробленої та реалізованої продукції у 2020 році; SNW-аналіз компанії; SWOT-аналіз фармацевтичної компанії «Дарниця»; ієрархія проблем фармацевтичної компанії «Дарниця»; стратегічна піраміда «Дарниця»; приклад випуску Ацетилсаліцилової кислоти-Дарниця у блістерах; аналіз собівартості продукції; конкурентні переваги ПрАТ «Дарниця»; стратегічна карта компанії «Дарниця» для вдосконалення процесів маркетингу та продажів.

---

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра \_\_\_\_\_ доц. Дегтярьова І.Б.  
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

**Примітки:**

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	5
ANNOTATION .....	6
1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	9
1.1.Сутність стратегії та стратегічного аналізу .....	9
1.2.Складові економічної стратегії та етапи її формування.....	10
2.СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ФІРМИ ”ДАРНИЦЯ” .....	14
2.1.Стратегічний портрет ПрАТ “Дарниця” .....	14
2.2.Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ “Дарниця”.....	15
2.3.Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ “Дарниця”.....	21
3.1.РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЮ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ДАРНИЦЯ» .....	29
3.1.Формування стратегічних альтернатив ПрАТ «Дарниця».....	29
3.2.Розробка стратегічного плану для ПрАТ «Дарниця».....	34
ВИСНОВКИ .....	37
Додаток А .....	48
Додаток Б.....	49

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 46 сторінок, основного тексту – 33 сторінки, 3 розділи, 19 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 90, 2 додатки на 2 сторінки.

Об’єктом дослідження є управління діяльністю фармацевтичної компанії “Дарниця”.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів формування економічної стратегії підприємства.

Новизна дослідження полягає в удосконаленні формування стратегічних альтернатив для фармацевтичної компанії “Дарниця”.

У кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, графічний (для подання результатів дослідження), економіко-математичний (для оцінки фінансових показників), системний (для обґрунтування практичних рекомендацій), порівняльний (для аналізу показників за 2018-2020рр.), абстрактно-логічний (для формування висновків).

Інформаційною базою є наукова та навчальна література, фінансова звітність фармацевтичної компанії “Дарниця”, власні розрахунки.

У першому розділі «Теоретичні аспекти формування економічної стратегії» обґрунтована сутність економічної стратегії, етапи її формування та особливості.

У другому розділі «Стратегічний аналіз фармацевтичної фірми ”Дарниця» досліджені етапи та особливості стратегічного планування на ПрАТ “Дарниця”. Обґрунтовані потреби в формуванні економічної стратегії підприємства.

У третьому розділі «Розробка стратегічного портфелю для фармацевтичної компанії «Дарниця» запропонований комплекс функціональних стратегій та альтернативи для фармацевтичної компанії “Дарниця”.

Ключові слова: економічна стратегія, стратегія підприємства, стратегічні цілі, стратегія розвитку.

## ANNOTATION

Qualifying work of master's degree contains 46 pages, basic text are 33 pages, 3 divisions, 19 tables, 4 pictures, list of the used sources from 75, 2 additions on 2 pages.

A research object is a management by activity of pharmaceutical company "Darnytsia".

The article of research is a complex of theoretical, methodical and practical aspects of forming of economic strategy of enterprise.

A research novelty consists in the improvement of forming of strategic alternatives for a pharmaceutical company "Darnytsia".

In qualifying work such methods of research were used: analysis of external and internal environment of enterprise, graphic (for presentation of research results), economics and mathematics (for the estimation of financial indexes), system (for the ground of practical recommendations), comparative (for the analysis of indexes after 2018-2020pp.), abstractly logical (for forming of conclusions).

An informative base is scientific and educational literature, financial reporting of pharmaceutical company "Darnytsia", own calculations.

In the first division the "Theoretical aspects of forming of economic strategy" reasonable essence of economic strategy, the stages of her forming and feature.

In the second division the "Strategic analysis of pharmaceutical firm "Darnytsia" the investigational stages and features of the strategic planning on "Darnytsia". Reasonable requirements are in forming of economic strategy of enterprise.

In the third division "Development strategic to the brief-case for a pharmaceutical company "Darnytsia" the offered complex of functional strategies and alternative for a pharmaceutical company "Darnytsia".

Keywords: economic strategy, strategy of enterprise, strategic aims, strategy.

## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності, стратегічне планування відіграє важливу роль, оскільки від цього залежить розвиток та стабільність компанії.

Оскільки сучасний світ та середовище є динамічними, то постійно з'являються нові фактори, які спричиняють ситуацію невизначеності. Оскільки підприємства функціонують у цьому середовищі, то для їх подальшого розвитку необхідно, щоб усі його ланки працювали як єдина система та були злагодженими. Аби досягти цього ефекту скооперованості, потрібно розробити економічну стратегію. Економічна стратегія також допомагає компанії адаптуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Особливе місце економічна стратегія має саме у фармацевтичній галузі, оскільки фармацевтика постійно розвивається і з'являються нові продукти, тому компанії потрібно утримувати свої конкурентні позиції. Для цього проводять діагностику зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та розробляють стратегії, які допоможуть підприємству досягти своєї мети.

Проблеми формування економічної стратегії у своїх працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні науковці: С. Гаркавенко, В. Герасимчук, С.С. Скобкін, М.В. Макаренко, О.М. Махаліна, В.А. Горемикін, А.П. Градов та інші.

Але наявність динамічного середовища, нерозкритість великої кількості проблем та спірність певних питань спонукають до подальшого дослідження формування економічної стратегії фірми.

Метою дипломної роботи є обґрунтування необхідності формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах.

Поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади формування економічної стратегії;
- проаналізувати основні підходи до формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах;
- розглянути етапи формування економічної стратегії;
- дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ “Дарниця”;
- розробити комплекс стратегій для успішного розвитку ПрАТ “Дарниця”;

– сформувати стратегічні альтернативи для ПрАТ “Дарниця”.

Об’єктом дослідження є управління діяльністю фармацевтичної компанії “Дарниця”.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів формування економічної стратегії підприємства.

У магістерській роботі були використані такі методи дослідження: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, графічний (для подання результатів дослідження), економіко-математичний (для оцінки фінансових показників), системний (для обґрунтування практичних рекомендацій), порівняльний (для аналізу показників за 2018-2020 рр.), абстрактно-логічний (для формування висновків).

Інформаційною базою є наукова та навчальна література, фінансова звітність фармацевтичної компанії “Дарниця”, власні розрахунки.

У першому розділі обґрунтована сутність економічної стратегії, етапи її формування та особливості.

У другому розділі досліджені етапи та особливості стратегічного планування на ПрАТ “Дарниця”. Обґрунтовані потреби в формуванні економічної стратегії підприємства.

У третьому розділі запропонований комплекс функціональних стратегій та альтернативи для фармацевтичної компанії “Дарниця”.



# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

## 1.1. Сутність стратегії та стратегічного аналізу

У сучасних умовах різноманітних еколого-економічних трансформацій економіки[86,87,88,90,91,94,95,96] та формування інформаційного суспільства[78,83,84,92,93], збереження конкурентоспроможності є однією з проблем підприємницької діяльності. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, то для підприємців це постає глобальною проблемою, адже разом із збереженням конкурентоспроможності компанія має вести активну діяльність та розвиватися, що є взаємозалежними речами. Саме тому виникає потреба у створенні абсолютно нового комплексу дій, тобто формуванні економічної стратегії.

Стратегія - це сценарій або план дій, за допомогою яких можна досягти бажаного результату. Оскільки стратегія базується на власних припущеннях, то в деяких випадках доводиться вносити зміни та коригувати поведінку, аби отримати бажаний кінцевий результат. Іншими словами, стратегія - це технологія досягнення цілі, яка надає установи та намічає проекти для компаній.

Альфред Чандлер сформулював знаменитий принцип: “Стратегія визначає структуру”. Він вважав, що стратегія - “це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей” [75].

Довгострокові цілі повинні бути постійними та незмінними до тих пір, поки керівництво не перегляне довгострокові напрями розвитку, внаслідок появи внутрішніх або зовнішніх змін. Ця постійність обумовлена тим, що систематична зміна довгострокових цілей є деструктивною для організації та може привести до небажаних наслідків. Але, разом із тим, напрями або ж орієнтири розвитку передбачають собою конкретні програми, розраховані на короткостроковий період, тому вони можуть бути скориговані. Це дозволяє отримати більшу ефективність реалізації стратегічних напрямів розвитку організації[76,77,79,80,81,82.85.89].

Розглянемо наступні етапи формування стратегічного аналізу:

Таблиця 1.1 - Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії [39].

Етап 1	Стратегічний аналіз - індикатор визначення стратегії підприємства
Етап 2	Аналіз зовнішнього стану середовища, зокрема конкурентів Аналіз внутрішнього стану компанії
Етап 3	Які існують стратегічні можливості компанії?
Етап 4	Чи доцільно підприємству змінювати вже існуючу стратегію? Чи здатно підприємство до зміни стратегії?
Етап 5	Яка стратегія є оптимальною та її ключові критерії?
Етап 6	Чи адаптована обрана стратегія до наявної ринкової ситуації? Чи здатна обрана стратегія створити конкурентні переваги? Чи є ця стратегія орієнтованою на розвиток підприємства?

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічний аналіз являє собою комплекс дій, спрямований на досягнення бажаної мети, яку поставило підприємство.

### **1.2.Складові економічної стратегії та етапи її формування**

Економічна стратегія - це поєднання певних взаємозалежних та двосторонніх частин елементів, які пов'язані загальною ціллю - створення та протекція високого рівня конкурентної переваги підприємства [53].

Економічна стратегія як елемент управління являє собою наступне:

- обумовлює організацію виробничої співпраці та науково-технічної кооперації;
- гарантування підтримки балансу діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- утворення нових способів інвестування в розвиток і науково-технічний прогрес підприємства;
- реалізація скооперованості інтересів держави і володарів підприємств стосовно споживання природних ресурсів;
- дійове застосування основного та оборотного капіталу.

Формування економічної стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на дії базових принципів, які притаманні будь-якій стратегії [49]:

- обґрунтованості;
- прозорості;
- системності;
- адекватності;
- гнучкості;
- безперервності;
- точності;
- альтернативності;
- результативності та ін.

Для підсилення їхньої дії використовують наступні групи принципів [49]:

- узгодження економічної стратегії з підприємством: з цілями компанії та її стратегією в цілому, що не суперечить фінансовим цілям дочірніх фірм, також контролюється силами компанії і орієнтується на ключові проблеми економічної діяльності;
- внутрішня взаємоузгоджуваність структурних компонентів економічної стратегії: економічні цілі та засоби їх досягнення мають бути цілісними, цілісність функціональних компонентів, що здійснюється під час науково-аналітичного дослідження, основу якого складає бухгалтерський облік та звітність;

- узгодження економічної стратегії із зовнішнім середовищем: врахування як структурних та динамічних змін конкурентів, так і змін оточуючого середовища.

Таблиця 1.2 — Етапи формування економічної стратегії підприємства [49]

Для формування економічної стратегії підприємства вперше	Для сформованої економічної стратегії підприємства
<b>I етап</b>	
Аналіз наявного фінансового стану підприємства та реалізація низки заходів стосовно вибору економічної стратегії	Аналіз наявного фінансового стану підприємства та поточної економічної стратегії, оцінка дій стосовно впровадження попередньо реалізованої економічної стратегії, аналіз існуючих проблем, реформування або концептуальний перегляд поточної економічної стратегії
Формулювання системи цілей, виділивши генеральні цілі, здійснення первинного стратегічного аналізу з визначенням системи тактико-стратегічних показників	
<b>II етап</b>	
Визначення кількості можливих економічних стратегій; упорядкування стратегій; визначення цілей, засобів і показників, дефініція структурних елементів за допомогою класифікаційної моделі економічної стратегії; первинний аналіз усіх економічних стратегій за інтегральним критерієм величин економічного прибутку, озброєність портфеля замовлень, ліквідності та ризику	
<b>III етап</b>	
Фінальне обрання економічної стратегії за допомогою порівняльного аналізу, основується на певних принципах та критеріях	

Створення економічної стратегії або удосконалення вже існуючої дозволяє компанії утримувати свої конкурентні позиції на ринку. Тобто створення економічної стратегії є безперервним процесом аналізу не лише процесів у компанії, а й на ринку, оцінки стану підприємства, прийняття рішень стосовно подальшого плану дій.

Складовими елементами економічної стратегії є такі, що концентруються на зовнішньому та на внутрішньому середовищі діяльності компанії.

Таблиця 1.3 — Складові економічної стратегії підприємства [22, 53]

<b>Змістовні складові</b>	
<b>У зовнішньому середовищі</b>	<b>У внутрішньому середовищі</b>
Товарна стратегія підприємства. Стратегія ціноутворення. Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.	Стратегія зниження виробничих витрат. Стратегія інвестиційної діяльності. Стратегія інноваційної діяльності. Стратегія стимулювання персоналу.

Розглянуті вище елементи є цілісними та взаємопов'язаними, а також мають єдину мету - формування та утримання конкурентної переваги фірми. Ці складові повинні мати можливість коригування та покращення в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що і повинна передбачати економічна стратегія.

Розглянемо особливості формування економічної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища [72]:

- визначення можливостей ринку та перспектив підприємства відносно них;
- розробка і деталізація вектора росту або напрямку, в якому функціонує підприємство;
- виділення унікальних можливостей як ринку, так і товару, що виробляє господарюючий суб'єкт;
- визначення конкурентної переваги підприємства.

Таким чином, формування економічної стратегії передбачає аналіз проблем компанії та зовнішнього середовища, можливість пристосування до змін на ринку. Весь комплекс дій, розроблений у ході створення економічної стратегії, має бути направлений на досягнення запланованої мети підприємства. Вона є неперервною і взаємопов'язана із розвитком компанії.

## 2.СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ФІРМИ ”ДАРНИЦЯ”

### 2.1.Стратегічний портрет ПрАТ “Дарниця”

ПрАТ «Фармацевтична фірма “Дарниця” – це українське фармацевтичне підприємство. У 1994 р. підприємство було реорганізоване в ПрАТ “Дарниця”, а з 2012 р. – приватне акціонерне товариство.

ПрАТ “Дарниця” – це національний виробник фармацевтичних препаратів та фармакологічних груп: препарати у формі пігулок, капсул, сумішей, порошків, кремів, мазей, гелів тощо [47].

ПрАТ “Дарниця” у 2018 р. увійшла в ТОП-20 найбільш інноваційних компаній України (вид. “Forbes Україна”). У 2019 р. підприємство отримало звання - “Фармацевтична компанія року” (реалізовано 121 689 463 ліків). У 2018 р. чистий прибуток підприємства склав 342,167 млн грн, а у 2019 – 342,161 млн грн, у 2020 – 814 млн грн. [53].

Фармацевтична компанія ”Дарниця” виробляє і реалізує лікарські препарати на підставі ліцензії, виданої Державним комітетом з контролю за якістю, безпекою та виробництвом лікарських засобів і виробів медичного призначення. Фармацевтична фірма використовує інноваційні технології та обладнання таких світових виробників, як Glatt, Fette, GEA, IMA, Steris, Dagard, Marchesini [47].

ПрАТ “Дарниця” здійснює такі види діяльності [47]:

- 21.20 — Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- 46.46 — Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 86.22 — Спеціалізована медична практика;
- 86.23 — Стоматологічна практика;
- 47.73 — Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 56.29 — Постачання інших готових страв.

Місія компанії - абсолютне лідерство на українському фармацевтичному ринку та вихід на світову арену.

Компанія бачить себе одним із гравців на світовому ринку фармацевтики.

Для досягнення своєї мети, поставлені наступні цілі:

Таблиця 2.1 — Ієрархія цілей [47]

Етапи	Цілі
3-й етап	Створення міжнародного фармацевтичного бренду, завоювання нових пріоритетних ринків та експорту товарів на Близький Схід, Африку та Азію.
2-й етап	Розвиток продуктового портфелю, лідерство компанії в області розробки та виробництві складних генериків, збільшення кількості досліджень з біоеквівалентності.
1-й етап	Дослідження нових технологій виробництва, цифровий контроль життєвого цикл лікарських засобів.

Проаналізувавши організаційну структуру компанії (Додаток А), можна зробити висновок, що в компанії існують наступні методи управління [47]:

- Постановка проблеми
- Виявлення способів вирішення проблеми
- Оцінка варіантів і вибір найкращого рішення
- Реалізація рішення

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ “Дарниця”

Одним із способів оцінки макросередовища підприємства є PEST-аналіз.

Таблиця 2.2 — PEST-аналіз ПрАТ “Дарниця”

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>
Зміна законодавства. Країна є інвестиційно непривабливою. Політична нестабільність.	Більшість сировини закуповується в іноземних країнах. Зміни ціни на імпорту сировину внаслідок зовнішніх факторів. Темп інфляції. Низька купівельна спроможність населення.
<b>Соціальні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
Проблема з утилізацією упаковок від медичних препаратів.	Відсутність вітчизняної сировини або її низька якість. Постійне оновлення обладнання відповідно до вимог виробництва.

*Джерело: сформовано автором.*

1. Політичне середовище: зміна законодавства та політична нестабільність впливає на усі сфери, що провокує стан невизначеності та з'являються ризики прорахунків.
2. Економічне середовище: ціни на імпорту продукцію можуть коливатися, що є несприятливим для “Дарниця”, оскільки з ростом сировини буде зростати і собівартість продукції; оскільки населення має низьку купівельну спроможність, то зі збільшенням цін на кінцеву продукцію, буде зменшуватися і попит.
3. Соціальне середовище: проблема утилізації відходів є актуальною, оскільки фірма повинна брати до уваги і потреби суспільства, а не лише своїх клієнтів.
4. Технологічне середовище: фармацевтична галузь постійно розвивається, тому для утримання конкурентоспроможності та виробництва новітніх продуктів, необхідне сучасне обладнання, яке повинно відповідати вимогам компанії; через відсутність вітчизняної сировини, фірма змушена закуповувати її в іноземних постачальників.

Конкурентний аналіз за М.Портером показав наступні результати:

Таблиця 2.3 — Результати аналізу за М.Портером

<b>Параметр</b>	<b>Значення</b>	<b>Опис</b>
-----------------	-----------------	-------------



Загроза з боку товарів-замінників	Високий	На ринку існують багато конкурентів, які пропонують аналогічний товар за нижчими цінами або товар за такою ж ціною, але з кращою якістю
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії має середню конкуренцію, але є перспективним. Товар можна порівнювати за додатковими властивостями, але основні є ідентичними. Обмеження в підвищенні ціни є лише через низьку купівельну спроможність споживачів.
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Великі гравці займають значну долю ринку та існує контроль з боку держави (ліцензування).
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Оскільки населення має доступ до лікарських засобів, то обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма покупцями. Але покупець буде обирати товар з аналогічними властивостями, але за нижчою ціною.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників

*Джерело: сформовано автором.*

Таким чином, фармацевтичній компанії варто дотримуватися наступних дій:

1. Оптимальним рішенням є дотримання стратегії зміцнення унікальності товару і приділяти увагу тому цільовому ринку, для якого значимі виняткові характеристики (Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші).
2. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
3. Зробити продукцію доступною для усіх споживачів. Зосередитися на якості товару та його диверсифікації.
4. Потрібні спеціальні програми для VIP-клієнтів і економ-програми для споживачів, чутливих до ціни.
5. Зосередитися на усуненні всіх недоліків товару.

Загроза з боку входу нових учасників є малою, оскільки фармацевтичний бізнес потребує новітнього обладнання, висококваліфікованих працівників і

великого капіталовкладення. Також існує достатня кількість вітчизняних виробників, які пропонують достатню кількість медичних препаратів.

Загроза з боку товарів-замінників є середньою, тому що конкуренти можуть запропонувати товари за аналогічною ціною з кращою якістю, або за нижчою ціною. Таким чином, “Дарниці” потрібно буде знизити рівень цін, що призведе до зменшення прибутку.

Визначаємо рушійні сили:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару.

Ключовими факторами успіху фармацевтичної компанії Дарниця є:

- Збільшення споживання рецептурних препаратів.
- Збільшення імпорту продукції.
- Випуск масової дешевої продукції.
- Підвищення номінальних і фактичних доходів населення.
- Участь у програмі “Доступні ліки”.

Оскільки основні тенденції залежать від купівельної спроможності, то підвищення доходів призводить до розвитку фармацевтики.

Найсуттєвішими характеристиками галузі є ціна та наявність великого асортименту продукції.

Таблиця 2.4 — Аналіз цінового рівня та асортименту конкурентів

<b>Конкуренти</b>	<b>Ціна</b>	<b>Асортимент</b>
-------------------	-------------	-------------------

Дарниця	Низька	Великий
Артеріум	Середня	Великий
Biopharma	Висока	Малий
КВЗ	Низька	Середній
Bayer	Висока	Великий
Sanofi	Висока	Великий

*Джерело: сформовано автором.*

Далі формуємо карту конкурентів.

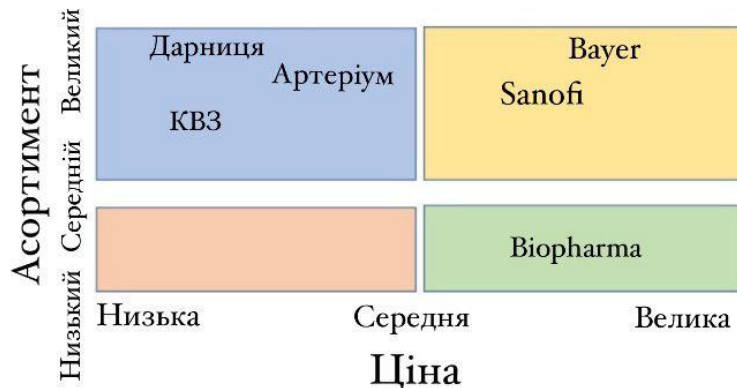


Рисунок 2.1 — Карта конкурентів

*Джерело: сформовано автором на основі [47]*

1. **Biopharma** - українська компанія, яка фокусується на розробці та виробництві препаратів із плазми донорської крові та пребіотиків. Оскільки ця компанія діє в межах іншого сегменту та має іншу спеціалізацію, то вона не представляє загрози для фармацевтичної компанії “Дарниця” [45].
2. **Sanofi** - в Україні входить у состав глобальної компанії Санофі, що є світовим лідером у сфері медичних рішень. Діяльність в Україні зосереджена на таких терапевтичних областях [48]:
  - Діабет;
  - Рідкісні захворювання;
  - Безрецептурні препарати;
  - Серцево-судинні захворювання;
  - Онкологія;
  - Вакцини.

Sanofi може укласти договори з лікарнями та постачати до них свої препарати, зокрема ця співпраця можлива з медичними установами, які

спеціалізуються на рідкісних захворюваннях або онкології. Також компанія проводить програми підтримки людей з рідкісними захворюваннями та інформаційні заходи для хворих дітей та їх батьків [48].

3. **Bayer** - міжнародна компанія, яка спеціалізується в областях про охорону здоров'я та сільського господарства. Одним із напрямів діяльності в сфері охорони здоров'я є жіноче здоров'я і компанія активно розвивається у цьому напрямку та вже має широкий асортимент препаратів для жіночого організму. Також компанія виробляє ліки для тварин та планує посилити свої позиції в області розробки біопрепаратів [44].
4. **Артеріум** - українська фармацевтична корпорація, яка є одним із лідерів аптечних продажів. Серед вітчизняних компаній Артеріум є найбільшим конкурентом, оскільки ця компанія планує не лише закріпити свої позиції на українському ринку, але й бвчить свою діяльність в іноземних країнах. Також Артеріум в продуктовому портфелі має оригінальні препарати: "Тіотриазолін", "L-лізіна есцинат", "Уролесан" [43].
5. **Київський вітамінний завод (КВЗ)** - національна фармацевтична компанія, яка має стабільні ринкові позиції. Компанія проводить благодійні заходи та гуманітарну допомогу потребуючим. Компанія буде розширювати свій асортимент препаратів, шляхом вивчення тенденцій та потреб ринку, а також планує забезпечити цінову доступність препаратів для споживачів [46].

Після подолання кризи у 2014 році фармацевтична галузь почала стрімко розвиватися, зокрема розширився асортимент лікарських препаратів, збільшується експорт вітчизняних препаратів до інших країн, досліджуються та вивчаються нові сфери використання препаратів.

Оскільки населення має вільний доступ до безрецептурних препаратів і людський організм має тенденцію хворіти, то можна сказати, що попит на лікарські препарати буде завжди.

Суттєвою проблемою можуть стати зміни в законодавстві, оскільки держава може ввести рецептурний продаж на усі препарати. Це може призвести до зменшення попиту, оскільки зараз населення може без перешкод придбати необхідні препарати. Якщо держава введе рецептурний продаж, то споживачам

перш за все потрібно буде звернутися до лікаря за рецептом навіть на звичайні вітаміни.

Фармацевтика є дуже чутливою до інновацій та технологічних змін, тому що це напряму залежить від розвитку галузі. Поява нових продуктів, освоєння нових сфер використання препаратів, новітні технології виробництва - усе це визначає її розвиток.

Оскільки охорона здоров'я є досить актуальним напрямом діяльності, то можна впевнено сказати, що фармацевтична галузь буде ще досить довго привабливою, тому що вона приносить не лише благо населенню, але й прибуток від своєї діяльності.

### 2.3. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ “Дарниця”

Проведемо діагностику внутрішнього стану компанії за такими критеріями:

1. Експрес-аналіз фінансової діяльності організації.
2. Показники фінансового стану підприємства.
3. Експрес-аналіз маркетингової діяльності.
4. Експрес-аналіз виробничо-господарської діяльності організації.
5. Аналіз інноваційної діяльності.
6. Експрес-діагностика системи управління персоналом.
7. Аналіз загальної ефективності діяльності компанії.

Таблиця 2.5 — Експрес-аналіз фінансової діяльності організації

Питання	2018	2019	2020
Як змінюється чистий дохід від реалізації продукції	Збільшується	Збільшується	Збільшується
Яка динаміка накладних витрат (частка в структурі витрат)	Зростає	Зменшується	Зростає
Яка динаміка дебіторської заборгованості (частка в оборотних засобах)	Зростає	Зростає	Зростає

Продовження таблиці 2.3.

Питання	2018	2019	2020
---------	------	------	------

Яка динаміка кредиторської заборгованості(частка в оборотних засобах)	Знижується	Знижується	Зростає
Яка динаміка грошових капіталів у складі оборотних засобів	Зростає	Знижується	Зростає
Чи відома структура собівартості продукції	Так, в цілому	Так, в цілому	Так, в цілому

*Джерело: сформовано автором.*

Таблиця 2.6 — Показники фінансового стану підприємства

Показник	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення (+,-)
Показники ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,9	+
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,6-0,7	6,3	+
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,6-0,7	6,3	+
Коефіцієнт загальної ліквідності	2-3	8,33	+
Робочий капітал	→max	8,33	+
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	>0,6	0,5	+
Коефіцієнт фінансування	>1	1,04	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,90	0,92	-
Показники ділової активності			
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	→max	1,8	-

Продовження таблиці 2.6.

Показник	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення (+,-)
----------	------------------------	-------------------	------------------

Коефіцієнт оборотності обігових коштів	⇒max	1,49	-
Період одного обороту обігових коштів (днях)	⇒min	241,6	-
Рентабельність власного капіталу (%)	⇒max	34,6	-
Частка обігового капіталу (%)	⇒max	64,4%	-

*Джерело: сформовано на основі [47].*

Таблиця 2.7 — Експрес-аналіз маркетингової діяльності в організації

<b>Перелік питань</b>	<b>Результати</b>
Чи знає фірма свої сегменти ринку та вимоги ринку до товарів?	Добре
Чи знає фірма побажання споживачів відносно її товарів?	Дуже добре
Чи добре фірма уявляє, яка структура витрат та прибутковість кожного товару?	Дуже добре
Якість Вашого товару порівняно з товарами конкурентів, які продаються за тією самою ціною	Вище
Якість Вашого товару порівняно з товарами конкурентів, які продаються за тією самою ціною	Вище
Ступінь зміни товару за останні 5 років, %	10
Рівень контролю за новими товарами	Дуже високий
Яка частка упаковки не змінюється за останні 5 років (%)?	80
Як довго використовується торгова марка?	Давно
Який рівень сервісного обслуговування продукції фірми?	Дуже високий
Чи впливають зміни ціни на обсяги продажу?	Суттєво впливають
Вигоди від продажу товарів через торгову мережу	Дуже суттєві
Коли фірма востаннє повідомила про діяльність в місцевих газетах та журналах?	У звітному році

*Джерело: сформовано автором.*

Далі проведемо експрес-аналіз виробничо-господарської діяльності:

Таблиця 2.8 — Експрес-аналіз виробничо-господарської діяльності

<b>Питання</b>	<b>Результати</b>
----------------	-------------------

Яка частка прямих витрат у вартості товару (матеріали, праця, устаткування)?	41%
Коли фірма в останній раз аналізувала витрати сировини та матеріалів на виробництво товарів?	У звітному році
Коли в останній раз оцінювалися переваги та недоліки розвитку виробничої кооперації?	У звітному році
Кількість фірм, які постачають більшу частину комплектуючих виробів	Компанія закуповує сировину з усього світу
Яка частка устаткування підлягає заміні найбільш ефективно (%)?	20%
Яка система контролю якості товарів використовується на підприємстві?	Міжнародні стандарти GMP
Коли фірма востаннє запрошувала спеціалістів зовні для покращення виробничого процесу?	У звітному році

*Джерело: сформовано автором.*

**Аналіз інноваційної діяльності.** ПрАТ Дарниця входить до ТОП-25 українських компаній, які є лідерами з впровадження цифрових технологій. Зараз компанія впроваджує діджиталізацію, оскільки це є частиною трансформації компанії. Компанією створено гібридну модель ІТ-інфраструктури, також використовуються хмарні технології, оцифровується процес управління життєвим циклом лікарських препаратів. Для цифрового розвитку, компанія співпрацює зі світовими лідерами в області цифрових рішень - Infoplus, Microsoft, SAP, Open Text, Stratesys. За останні чотири роки було інвестовано понад 2 млн євро в проекти цифрового перетворення.

Таблиця 2.9 — Експрес-діагностика системи управління персоналом

<b>Питання</b>	<b>Результати</b>
Чи знає персонал про плани фірми?	Дуже добре усвідомлює
Чи бере участь персонал фірми в отриманні частини прибутку?	Ні
Як фірма розподіляє повноваження та встановлює відповідальність за допомогою складання робочих інструкцій?	Добре
Як фірма визначає потребу в кадрах на перспективу?	Добре

Продовження таблиці 2.9

<b>Питання</b>	<b>Результат</b>
----------------	------------------



Яка процедура прийняття на роботу?	Деталізована з попереднім аналізом вимог робочого місця, з тестуванням кожного претендента, багатоступеневим конкурсним відбором
Як оцінюється робота в регулюванні оплати праці на фірмі?	Добре
Який рівень розуміння юридичних зобов'язань фірми?	Дуже високий

*Джерело: сформовано автором.*

Проаналізуємо показники обсягу виробленої та реалізованої продукції ПрАТ “Дарниця” у 2020 році [47].

Таблиця 2.10 — Показники обсягу виробленої та реалізованої продукції у 2020 році.

Вид продукції	Вироблена продукція			Реалізована продукція		
	У грошовій формі (тис. грн.)	у натуральній формі (упаковок)	%	у грошовій формі (тис. грн.)	у натуральній формі (упаковок)	%
Ампули	713879	23548	20,3	760142	26245	21,1
Мазі	190727	3969	5,4	198887	4328	5,5
Таблетки	2337200	146056	66,4	2355212	156172	65,2
Інфузії	167007	6594	4,8	167229	6979	4,6
Антибіотики	109990	2676	3,1	131512	3792	3,6
Всього	3518803	-		3612982	-	

*Джерело: сформовано на основі [47].*

У 2019 році загальний обсяг виробленої продукції склав 2433039 тис.грн, тобто у 2020 році компанія виготовила на 44,6% більше. Обсяг реалізованої за 2019 рік продукції склав 2559678 тис.грн, тобто у 2020 році обсяг реалізації збільшився на 41,1% (Додаток Б).

Проведемо SNW-аналіз фармацевтичної фірми “Дарниця”

Таблиця 2.11 — SNW-аналіз компанії

Фактор та стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
	S	N	W
Стратегія розвитку фірми	x		
Фінансовий стан	x		
Рівень конкурентоздатності компанії та її товарів	x		
Організація збутової мережі		x	
Застосування ІТ-технологій		x	
Бренд		x	
Імідж на ринку серед споживачів	x		
Ступінь інновацій			x
Рівень конфліктності		x	
Структура управління		x	
Взаємодія з конкурентами		x	
Трудові ресурси		x	
Маркетингові комунікації			x

*Джерело: сформовано автором.*

До сильних сторін компанії можна віднести:

- Стратегія розвитку фірми
- Фінансовий стан
- Рівень конкурентоздатності компанії та її товарів
- Імідж на ринку серед споживачів

До нейтральних позицій належать:

- Організація збутової мережі
- Застосування ІТ-технологій
- Бренд
- Рівень конфліктності
- Структура управління
- Трудові ресурси

- Взаємодія з конкурентами

До слабких сторін варто віднести:

- Ступінь інновацій
- Маркетингові комунікації

На основі проаналізованих даних можна зробити SWOT-аналіз.

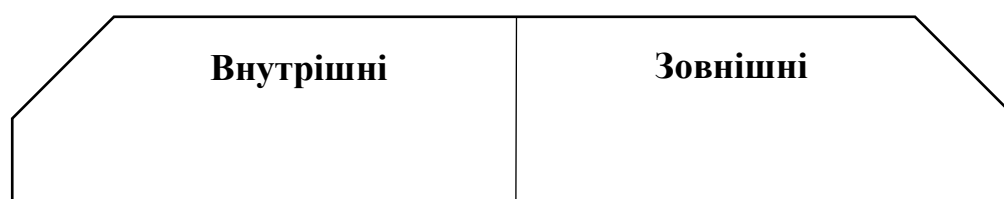
Таблиця 2.12 — SWOT-аналіз фармацевтичної компанії “Дарниця”

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відповідність європейським стандартам виробництво та якості</li> <li>• Доступна ціна для населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від імпорту сировини</li> <li>• Мала кількість оригінальних препаратів</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Великий асортимент лікарських препаратів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Додатковий 5-річний термін патентного захисту оригінальних ліків</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток експорту продукції</li> <li>• Виробництво інноваційних біотехнологічних препаратів</li> <li>• Розвиток виробництва вакцин</li> <li>• Розвиток виробництва препаратів для людей з рідкісними захворюваннями</li> <li>• Розширення асортименту препаратів у рамках програми “Доступні ліки”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення попиту через зниження рівня платоспроможності населення</li> <li>• Цінові регулятори з встановленням мінімальної ціни, нижче рівня рентабельності</li> <li>• Активний розвиток маркетингу виробників імпортних ліків</li> <li>• Зміна законодавства стосовно продажу безрецептурних препаратів</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором.*

Таким чином, компанії слід розвивати асортимент лікарських препаратів, зокрема варто приділити увагу розробкам оригінальних лікарських засобів та для людей, що хворіють рідкісними захворюваннями, оскільки це є актуальною проблемою. Також варто розширити кількість препаратів виробництва ПрАТ “Дарниця” у рамках програми “Доступні ліки”, тому що зараз із 239 позицій лише 11 є препаратами від Дарниці.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступну ієрархію проблем:



---

Слабкий ступінь інновацій, порівняно з іншими гравцями	Слабка впізнаваність бренду на міжнародному ринку
Формування собівартості продукції	Завоювання позицій на міжнародній арені
Малий асортимент препаратів для людей з рідкісними хворобами	Сезонність попиту на продукцію

---

Рисунок 2.2 – Ієрархія проблем фармацевтичної компанії «Дарниця» [47]

### **3.1. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЮ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ДАРНИЦЯ»**

#### **3.1. Формування стратегічних альтернатив ПрАТ «Дарниця»**

Як вже було зазначено, місією компанії є вихід на світову арену та утримання лідерства на вітчизняному ринку.

Фармацевтична компанія обрала найоптимальніший варіант подальшого розвитку і вже зараз робить перші кроки для досягнення своєї мети.

ПрАТ «Дарниця» наразі інтенсивно займається розробкою нових препаратів та навіть інвестує в ці препарати власні кошти.

“За останні 5 років «Дарниця» випустила понад 40 нових брендів, у розробку яких ми інвестували 35,3 млн євро. У 2020 році планувалось зареєструвати 11 нових найменувань лікарських засобів у 27-ми дозуваннях та типах упаковок”, - зазначив голова ради директорів Darnitsa Group Дмитро Шимків [47].

Разом із тим, компанія розширила свою лінійку назальних спреїв, седативних засобів та засобів для регуляції фізіологічного ритму кишечника. В категорії рецептурних ліків «Дарниця» представила збалансований кристалоїдний розчин для корекції порушень електролітного балансу, препарат для лікування падагри і подвійну комбінацію антигіпертензивних лікарських засобів, що є оптимальною для ефективного контролю артеріального тиску [47].

У рамках розширення продуктового портфолію, фармацевтична компанія обрала стратегію - лікування найбільш розповсюджених захворювань в країні. Більше 60-ти продуктів зараз знаходяться на різних стадіях розробки, які компанія до 2023 року планує зареєструвати.

“Дарниця” націлена на створення міжнародного фармацевтичного бренду та веде переговори про стратегічне партнерство з європейськими та американськими представниками фармацевтики. Сьогодні компанія має 365 реєстрацій лікарських препаратів за кордоном та експортує до таких країн, як Австралія, ЄС, В'єтнам, Ірак, Афганістан та країни Балтії [47].

Стратегічна піраміда фармацевтичної компанії Дарниця виглядає наступним чином:



Рисунок 3.1 — Стратегічна піраміда “Дарниця” [47]

Функціональні стратегії підприємства складаються з наступних:

1. Маркетингова стратегія;
2. Виробнича стратегія;
3. Екологічна стратегія;
4. Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок.

**Маркетингова стратегія.** Залежно від загальноекономічного стану компанії, можна виокремити наступні стратегії розвитку фірми:

- Стратегія росту;
- Стратегія виживання;
- Стратегія стабілізації.

Стратегії стабілізації і росту дозволяють компанії збільшити не лише свій прибуток, а й обсяги продажів та частку ринку.

Разом із тим, можна зазначити і напрями росту, а саме:

- Інтенсифікація наявних можливостей;

- Об'єднання зусиль з іншими компаніями;
- Вихід в інші сфери діяльності.

Наразі фармацевтична компанія дотримується стратегії інтенсивного росту та розвитку, адже зараз вона займається розробкою нових препаратів і має достатньо ресурсів для розвитку та перемоги у конкурентній боротьбі. Стратегія інтегрованого росту та диверсифікації є не доцільними, оскільки фармацевтичний ринок динамічний.

Одним із важливих аспектів є вибір ціни, яка одночасно має відповідати уявленню споживачів про якість та приносити бажаний прибуток компанії. Тому цінові стратегії можна поділити на наступні види:

- Стратегії для нових товарів;
- Стратегії для модернізованих товарів;
- Стратегії для вже існуючих (традиційних) товарів.

Слід зауважити, що рекомендованою стратегією ціноутворення для компанії “Дарниця” є стратегія гнучких цін, яка передбачає встановлення ціни відповідно до сформованої на даний момент часу кон'юнктури ринку. Вона є вигідною ще й тому, що в кризових та нестабільних умовах, рівень цін на матеріали та сировину може змінюватися, як і на кінцевий продукт відповідно.

Разом із стратегією гнучких цін варто використовувати і стратегію договірних цін. Стратегія договірних цін дозволяє втримати позиції в умовах конкурентної боротьби.

Стосовно стратегій просування продукції, то “Дарниця” застосовує наступні:

- Стратегія примушування, орієнтиром якої є кінцевий покупець, та зосереджена на тому, що попит споживачів буде змушувати торгові посередники закуповувати продукцію.

- Стратегія прощтовхування, орієнтиром якої є торгові організації, та зосереджена на тому, що ці організації самі будуть просувати продукцію до кінцевого споживача.

Охарактеризуємо наступні види просування продукції:

- Реклама - інформація про компанію та продукти, яка поширюється в різних формах, зокрема це можуть бути санбюлетні, буклети, ТВ-реклама, яка орієнтована на певне коло осіб і має мету підтримувати інтерес.
- Особистий продаж - здійснюється під час бесіди продавців зі споживачами, шляхом усного їх уявлення продукції. Наприклад, аптечний продаж препаратів.
- Пропаганда - формування попиту, шляхом поширення інформації про компанію та її препарати через ЗМІ.

Разом із зазначеними видами просування лікарських препаратів, компанії варто також використовувати стимулювання збуту. Оптимальним рішенням є стимулювання споживачів, оскільки надання їм знижок на препарати саме від компанії “Дарниця” позитивно вплине на попит та обсяги продажу.

**Виробнича та екологічна стратегії.** Усі препарати фармацевтичної компанії “Дарниця” можна розділити на дві групи [47]:

- Рецептурні - ті, які строго мають бути призначені лікарем, та потребують документ, в якому засвідчено ким саме конкретному пацієнту був виписаний цей препарат та у якому дозуванні.
- Безрецептурні - ті, які офіційно дозволено відпускати без рецепта лікаря.

Фармацевтична упаковка складається з наступних елементів:

- Картонна коробка;
- Блістер/ложемент/флакон/туба (в залежності від форми препарату);
- Інструкція.



Використання картонної коробки доцільно у тих випадках, коли препарат випускається у формі туби або флакону, адже таким чином картонна коробка захищає від деформації при транспортуванні.

Стосовно препаратів у блістерах, то компанії варто відмовитися від картонної упаковки, адже сам блістер вже відповідає всім вимогам зберігання препаратів у формі пігулок. Виробництво картонної упаковки для таких препаратів - це лише трата ресурсів фірми. Наразі деякі препарати вже випускаються лише у блістерах, такі як Ацетилсаліцилова кислота, Кальцію глюконат, Дибазол та інші.



Рисунок 3.2 — Приклад випуску Ацетилсаліцилової кислоти-Дарница у блістерах

Таблиця 3.1 – Аналіз собівартості продукції [47]

Показник	Значення
Собівартість реалізованої продукції (грн)	1 375 286
Реалізовано упаковок продукції (уп)	197 516
Середнє значення собівартості однієї упаковки (грн)	6,96
Вартість готової картонної упаковки для препаратів (грн)	3,68

Тобто вартість готової картонної упаковки для препаратів становить 52,87% від собівартості готового препарату.

Якщо собівартість таблеток складає 1 086 957, 12 грн, то відмова від картонної упаковки становитиме 574 674, 23 грн економії.

Таким чином, зниження собівартості за рахунок відмови від картонної упаковки матиме такі переваги:

- Фірма матиме краще положення у ціновій війні, оскільки може використовувати нижчі ціни для утримання ринкової долі;
- Отримувати більший прибуток;
- Збільшення попиту, оскільки споживачі серед препаратів з однаковим призначенням віддають перевагу препаратам з низькою ціною;
- Створення статусу компанії, яка піклується про екологію.

### **Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок.**

Як вже було зазначено, компанія планує завоювати новий сегмент ринку, а саме - виробництво та реалізація генеричних препаратів. Для цього компанія проводить клінічні дослідження біоеквівалентності та залучає біоаналітичні лабораторії ЄС до своїх досліджень.

Також важливим аспектом є оновлення обладнання, оскільки для виробництва інноваційних препаратів варто використовувати і відповідне обладнання та технології.

### **3.2.Розробка стратегічного плану для ПрАТ «Дарниця»**

Компанія зосереджується на виробництві препаратів для людей з поширеними хворобами, що дає змогу встановлювати доступні ціни на препарати. Єдиною перешкодою для фірми є платоспроможність споживачів, оскільки наразі цільовою аудиторією є населення країни, а у нього платоспроможність є низькою.

Для того, щоб визначити які аспекти діяльності варто покращити, розглянемо конкурентні переваги фармацевтичної компанії “Дарниця”.

Таблиця 3.2 - Конкурентні переваги ПрАТ “Дарниця”

Зовнішні	Внутрішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступна ціна на лікарські препарати;</li> <li>• наявність продукції компанії в асортименті програми “Доступні ліки”;</li> <li>• можливість замовити ліки на сайті сервісу Liki24.com з можливістю доставки та за мінімальною відпускною ціною;</li> <li>• широкий асортимент препаратів, спрямованих на лікування поширених хвороб.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повністю роботизований склад, який обслуговує 4 людини;</li> <li>• найсучасніше обладнання світових виробників;</li> <li>• діджиталізація компанії та переведення життєвого циклу препарату в цифрову форму.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором.*

Можна виокремити такі цілі фірми для подальшого розвитку:

- Розширення портфелю рецептурних препаратів;
- Зміцнити позицію лідера з реалізації продукції в натуральному виразі;
- Розвиток команди рецептурного напрямку;
- Збільшити випуск лікарських препаратів розроблених вченими компанії;
- Реалізація препаратів на міжнародному ринку;
- Реалізація генеричних препаратів на вітчизняному ринку.

Оскільки компанія планує вийти на міжнародний ринок та випустити генеричні препарати на вітчизняному ринку, то варто приділити увагу саме маркетинговій складовій. Стратегічна карта компанії “Дарниця” для вдосконалення процесів маркетингу та продажів допоможе визначити що саме варто покращити компанії.

Таблиця 3.3 — Стратегічна карта компанії “Дарниця” для вдосконалення процесів маркетингу та продажів

Причинно-наслідкові зв'язки	Мета	Показник	Значення	Програма дій
Фінансова складова	Стабільні темпи зростання прибутку	Рентабельність продукції	52,7	Зниження собівартості продукції, підвищення рівня прибутковості
		Рентабельність власного капіталу	34,6	
		Коефіцієнт автономії	0,5	
Клієнтська складова	Збільшення частки ринку та рівня задоволеності клієнтами	Канали збуту продукції: -за договорами з підприємствами та організаціями -працівникам підприємства -експорт -аптекама	Дані відсутні	Розвиток експорту, встановлення довірчого ставлення споживачів до компанії (створення міжнародного бренду)
Складова внутрішніх процесів	Зниження собівартості продукції, підвищення якості виробництва	Собівартість реалізованої продукції	1 376 318 тис.грн	Економія на масштабах, ефективне використання основних фондів
		Фондовіддача	2,14	
		Технічна озброєність виробничого персоналу	9,39 тис.грн/ос	
Складова навчання та розвитку	Підвищення культури виробництва, ефективності використання трудових ресурсів, кваліфікації персоналу	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	Дані відсутні	Підвищення кваліфікації працівників, шляхом проведення тренінгів фбо курсів, мотивація персоналу
		Коефіцієнт інтелектуального потенціалу		
		Коефіцієнт плинності робочої сили		

Джерело: сформовано на основі [47].

Таким чином, якщо фармацевтична компанія буде дотримуватися розробленого плану дій, то досягне абсолютного лідерства не лише на вітчизняній арені, але й може стати одним із великих гравців на міжнародному ринку.

## ВИСНОВКИ

Економічна стратегія є важливою складовою стратегічного аналізу підприємства, та повинна враховувати усю специфіку діяльності компанії. Оскільки у динамічному середовищі постійно з'являються нові фактори, які впливають на діяльність підприємства, то економічну стратегію потрібно коригувати відповідно до цих факторів. Але ефективно сформована стратегія зможе забезпечити успішний розвиток компанії.

У магістерській роботі був проведений стратегічний аналіз фармацевтичної фірми “Дарниця” і було виявлено, що наразі компанія обрала правильну стратегію розвитку та зараз має стабільне положення на вітчизняному ринку.

Разом із тим, були запропоновані альтернативи у вигляді комплексу стратегій. Можна виокремити наступні дії, які допоможуть підприємству у розвитку:

- Зниження собівартості за рахунок відмови від картонних упаковок;
- Розвиток експорту;
- Оновлення обліднання відповідно до новітніх вимог;
- Удосконалення системи просування товарів;
- Зміна політики ціноутворення;
- Підвищення кваліфікації персоналу;
- Розробка власних оригінальних препаратів;
- Залучення провідних спеціалістів до розробки лікарських засобів;
- Розширення продуктового портфелю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова; Харків. нац. екон. ун-т : ІНЖЕК .- 2007 .- 269 с.
2. Бабій О. М. Управління вартістю підприємства: Навчальний посібник / Бабій О. М., Малишко В.С., Пудичева Г. О. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт, 2016. 207 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник .- 2-е вид., перероб. і допов. .- Київ : Знання-Прес .- 2007 .- 644,[1] с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Балабанова Л.В., Холод В.В.; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; Шк. маркетинг. менеджменту : Професіонал .- 2007 .- 443 с.
5. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту : Професіонал .- 2008 .- 287 с.
6. Белявцев М.І. Маркетинг: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Белявцев М.І., Іваненко Л.М.; Донец. нац. ун-т : ЦНЛ .- 2008 .- 325 с.
7. Бікулов Д.Т., Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 360 с.
8. Біла О.Г. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Київ: Алерта, 2016. 186 с.
9. Блайт Д. Основы маркетинга / [Пер. с англ. Зарицкой М.Ю.] : Знання-Прес .- 2007 .- 493 с.
10. Блонська В. І. Ефективне управління прибутком підприємства – основа його стратегічного потенціалу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 21.17. С.160–165.
11. Болтянська Л., Андрєєва Л., Лисак О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

- 12.Бондар М.І. Звітність підприємства: навчальний посібник / М.І.Бондар. Київ: ЦУЛ, 2015. 570 с.
- 13.Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / А.Ф. Бурик. Київ: ЦУЛ, 2016. 260 с.
- 14.Буряк П.Ю. Маркетинг: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Карпова Я.Ю.; Львів. держ. фінансова акад. : Професіонал .- 2008 .- 318 с.
- 15.Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2016. №1(22). С. 11–18.
- 16.Вачевський М.В. Маркетингова культура у підприємстві: Навч. посібник для вищ. навч. закл. / Вачевський М.В., Примач<
- 17.Волкова М. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст».* 2017. №98. С. 206–216.
- 18.Геращенко І. О. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».* Економічні науки. 2017. №24 (1246). С. 124 128.
- 19.Геращенко І. О. Напрямки підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ «ХП», 2018. №20 (1296). С. 65–68.
- 20.Голов С.Ф. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Лібра, 2017. 703 с.
- 21.Горемикін В.А. Економічна стратегія підприємства / В.А. Горемикін, О.А. Богомолів. – М.: Інформаційновидавничий дім «Філін». – Рілант. – 2001. – 245 с.
- 22.Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градова. – СПб., 2005. – 312 с.
- 23.Гродовський О.В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств

- машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Гродовський. – Хмельницький, 2010. – 22 с.
24. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 вересня 2016 р. Одеса, Атлант, 2016. 426 с.
25. Збарський В. С. Інноваційна спрямованість підприємства – забезпечення його конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. №1(3). С. 90–96.
26. Карковська В.Я. Особливості оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2015. Вип. 23 (13). С.252–259.
27. Козак Л. Чинники формування прибутковості власного капіталу підприємницьких структур за видами економічної діяльності. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2017. Вип.13. С. 107–113.
28. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії»*. 2015. №663. С.144–148.
29. Кошельок Г.В. Діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства на основі грошових потоків. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569)*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. №2 (63). С. 69–78.
30. Крижня В.О. Зарубіжний і вітчизняний досвід оцінки фінансової стійкості підприємства на прикладі ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. 2018, Випуск 22. С. 24.
31. Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*, 2018. Вип.18 С. 455–462.
32. Кузьміна О. М. Методи прогнозування фінансових показників діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №1(1). С. 89–92.



- 33.Літвінов О.С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 3 (185). с. 59–65.
- 34.Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. №2. С.71–74.
- 35.Маркова А.А Основные факторы, формирующие рентабельность предприятия в условиях становления инновационной экономики региона. *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики* 2015. №5. С.134–138.
- 36.Мартиненко В.П. Прогресивні підходи до управління оборотними активами промислових підприємств. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. №18. С. 225–229.
- 37.Мельник Л.Г., Корінцева О.І. Економіка підприємства: конспект лекцій. Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. 412 с.
- 38.Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 2(49). Ч. 2. – С. 114-119.
- 39.Неделько І.Г. Економічна стратегія переробних підприємств АПК на ринку сокової продукції: Дис. кандидата економ наук. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Миколаївський державний гуманітарний університет ім. Петра Могили навчально-наукового комплексу «Києво-Могилянська Академія». – Миколаїв, 2002. – 180 с.
- 40.Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл. Москва: Финансы и статистика, 2015. 496 с.
- 41.Олександренко І. В. Автоматизація фінансової діагностики: теорія і практика: навчальний посібник / І.В. Олександренко, С.О. Пиріг. Львів: Ліга-Прес, 2015. 296 с.
- 42.Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*, 2015. Вип. 4. С.126–136.
- 43.Офіційний сайт Артеріум URL:<https://m.arterium.ua>

44. Офіційний сайт Байер URL:<https://www.bayer.com/uk/ua/ukraine-home>
45. Офіційний сайт Біофарми URL:<https://biopharma.ua/ru/kompaniya/>
46. Офіційний сайт Київського вітамінного заводу  
URL:<https://www.vitamin.com.ua/ru/>
47. Офіційний сайт ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»  
URL:<http://www.darnitsa.ua>.
48. Офіційний сайт Санофі URL: <https://www.sanofi.ua/>
49. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) / С.В. Петруха, Н.М. Петруха // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18).
50. Свідерській Є. Удосконалення методики бухгалтерського обліку податку на прибуток згідно з Податковим кодексом України. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016. №3. С. 3–7.
51. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособ. / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2009. – 347 с.
52. Сук Л.К. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 471 с.
53. Талавира О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавира // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335-339.
54. Танчин А.І. Ефективність використання основних засобів на підприємстві: система показників оцінки та напрями їх підвищення. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Економіка. 2017. Вип. 4. С. 77–80.
55. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник / І.О. Тарасенко, Н.М. Любенко. Київ: КНУТД, 2015. 360 с.
56. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 120 с.

57. Управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці: підручник / С. І. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2015. 728 с.
58. Фарін В.М. Захаркін О.О. Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №10 (160). С. 149–157.
59. Фінансова звітність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» URL: <https://smida.gov.ua/reestr/?kod=00481212>. (дата звернення 20.11.2020).
60. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль: ТНЕУ, 2016 304 с.
61. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / М. М. Берест. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
62. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Київ: КНЕУ, 2015. 515 с.
63. Фісуненко П.А. Аналіз факторів зовнішнього середовища будівельних підприємств, що впливають на економічну безпеку. *Бізнес Інформ*. 2016. №10. С. 189–195.
64. Харченко Н.В. Ефективність використання основних засобів виробництва на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №11. С. 16–18.
65. Харченко Т.О., Патлайчук А.І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6(62). Ч. 2.
66. Череп, Д. С. Зовнішнє середовище підприємства та його вплив на ефективність бізнесу: диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем «магістр»: спец. 8.03050401 – економіка підприємства магістер. програма – економіка і управління підприємством / Дмитро Сергійович Череп; наук. керівник к.е.н., ст. викладач А. П. Адаменко. Тернопіль, 2017. 120 с.
67. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Інноваційна економіка*. 2015. №6 с.305–309.

- 68.Чернишова Л.Л., Величко К.Ю., Козуб В.О., Носач Л.О., Печенка О.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: практикум. Навч. посіб. Харків: «Видавництво «Форт», 2017. 238с.
- 69.Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економіка й управління національним господарством*. 2015. 2. С. 24.
- 70.Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Шеремет А.Д. [2 -е изд., доп.]. Москва: ИНФРА-М, 2017. 374с.
- 71.Школьник І.О. Фінансовий аналіз: навч.посіб. / І.О. Школьник. Київ: ЦУЛ, 2016. 368 с.
- 72.Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 131-134. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_13\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31).
- 73.Юшаков А.С. Проблемы повышения финансовой устойчивости организаций в современных условиях. *Стратегии бизнеса*. 2017. №8 (40). С. 22–24.
- 74.Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2015. №14(594). С. 357–360.
- 75.Chandler A.D., Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise. Cambridge, 1962.
- 76.Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
77. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
- 78.Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в

- Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
79. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
80. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22  
[https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
81. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
82. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
83. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
84. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
85. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

86. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
87. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
88. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
89. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
90. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
91. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
92. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>
93. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital*

*society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology.  
[in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

94. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
95. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>
96. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E. (2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142  
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Дарниця»

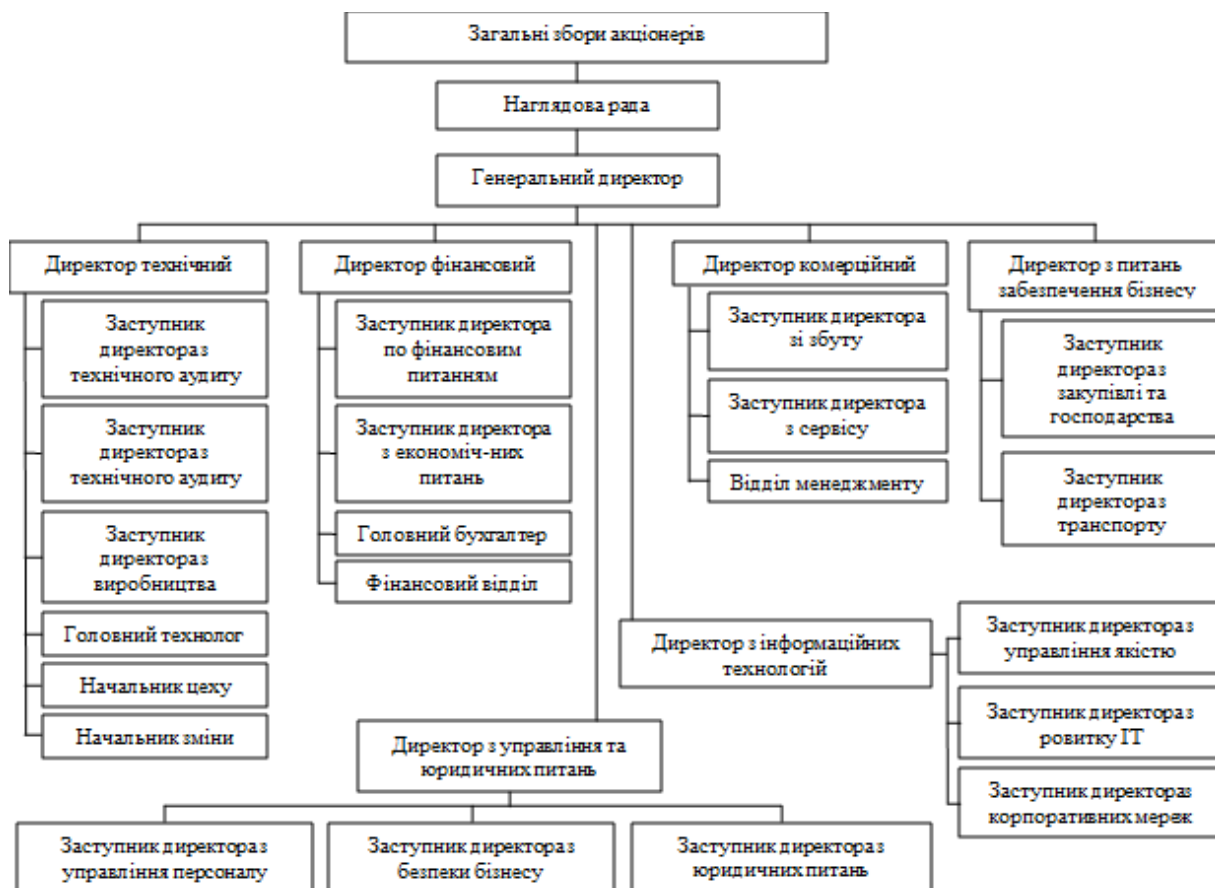


Рисунок А.1 – Організаційна структура ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

[47]



Таблиця Б.1 – Показники обсягу виробленої та реалізованої продукції ПрАТ «Дарниця» у 2019 р.

Вид продукції	Вироблена продукція			Реалізована продукція		
	у грошовій формі (тис. грн.)	у натуральній формі (упаковок)	%	у грошовій формі (тис. грн.)	у натуральній формі (упаковок)	%
Ампули	618624	26701	25,56	653605	28983	25,85
Мазі	149842	4462	6,18	164653	5039	6,54
Таблетки	1482432	140650	61,30	1515281	155345	59,84
Інфузії	124144	4926	5,12	131751	5645	5,61
Антибіотики	55187,7	1554	2,37	66450	2106	2,65
Всього	2430029	-		2529578	-	

*Джерело: сформовано на основі [47].*