

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Шосткинський інститут
Кафедра економіки та управління

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис)

Тур О.М.

(прізвище та ініціали)

20 червня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 051 «Економіка»,
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

на тему: Методика розроблення та впровадження економічної стратегії
підприємства

Студентки групи Ез-91ш
(шифр групи)

Нейман Наталія Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

(підпис)

Нейман Наталія Дмитрівна

(ініціали та прізвище студента)

Керівник ст. викладач, к.е.н. Новикова І. В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Шосткинський інститут
Кафедра економіки та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки та
управління _____ Тур О. М. _____

«10» _____ квітня _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

за спеціальністю 051 Економіка,
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

студенту групи _____ Ез-91ш
(шифр та номер групи)

Нейман Наталія Дмитрівна
(ПІБ студента)

1. Тема роботи *Методика розроблення та впровадження економічної стратегії підприємства*

затверджена наказом по ШІ СумДУ № 24-ОД від « 14 » квітня _____ 2023 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 15.06.2023 _____

3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити різні методи розроблення та впровадження економічної стратегії підприємства та запропонувати конкретну стратегію розвитку для підприємства.

4. Об'єкт дослідження: теоретичні положення та методичні підходи до розроблення економічної стратегії підприємства.

5. Предмет дослідження: фінансово-економічна діяльність АТ «Фармак».

6. Кваліфікаційна робота бакалавра виконується на матеріалах: теоретичні розробки учених і практиків щодо проблем стратегічного управління; загальні та спеціальні методи наукових досліджень, а також звітність компанії з офіційних джерел.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів

керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
1	Економічна стратегія як запорука розвитку підприємства	
2	Методичні підходи до розроблення та впровадження економічної стратегії підприємства	
3	Розробка та методи реалізації стратегії для АТ «Фармак»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має розгляд загальних понять, пов'язаних зі стратегією, її класифікаціями, важливістю впровадження та застосуванням на практиці.

У розділі 2 студент має проаналізовані особливості методичних підходів до формування та реалізації стратегії відповідно до ринкових умов та можливостей підприємств.

У розділі 3 студент має фінансово-економічну оцінку діяльності та запропоновано ефективну стратегію для покращення результатів підприємства та прибутковості.

8. Дата видачі завдання 10 квітня 2023 року

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра _____ Новикова І.В.
(підпис) (ПІБ керівника роботи)

Завдання до виконання одержав _____ Нейман Н.Д.
(підпис) (ПІБ студента)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття, суть та застосування економічної стратегії	8
1.2. Класифікація загальновідомих стратегій	11
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	14
2.1. Методи розробки та формування стратегії підприємства	14
2.2. SWOT-аналіз та SPACE-аналіз підприємства.....	18
2.3. Методи реалізації стратегії	20
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АТ «ФАРМАК»	26
3.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства	26
3.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ «ФАРМАК»	28
3.3. Розробка та методи реалізації стратегії для АТ «ФАРМАК»	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ.....	47

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 38 сторінок основного тексту, 3 розділи, 9 рисунків, 7 таблиць, 5 формул, список використаної літератури із 32 джерел і 5 додатків.

Мета роботи – дослідити різні методи розроблення та впровадження економічної стратегії підприємства та запропонувати конкретну стратегію розвитку для підприємства.

Об’єкт дослідження – теоретичні положення та методичні підходи до розроблення економічної стратегії підприємства.

Предмет дослідження – фінансово-економічна діяльність АТ «Фармак».

У першому розділі «Економічна стратегія як запорука розвитку підприємства» розглянуто загальні поняття пов’язані зі стратегією, її класифікаціями, важливістю впровадження та застосуванням на практиці.

У другому розділі «Методичні підходи до розроблення та впровадження економічної стратегії підприємства» проаналізовано особливості методичних підходів до формування та реалізації стратегії відповідно до ринкових умов та можливостей підприємств.

У третьому розділі «Розробка та методи реалізації стратегії для АТ «Фармак» здійснено фінансово-економічну оцінку діяльності та запропоновано ефективну стратегію для покращення результатів підприємства та прибутковості.

Ключові слова: стратегія, методи реалізації, стратегічне планування, економічна ефективність, виробництво, прибутковість.

ВСТУП

Зараз усі організації функціонують у дуже непередбачуваному й складному середовищі, тому 100%-й успіх є невизначеним. В даних умовах володіння правильно розробленою стратегією відіграє дуже важливу роль у функціонуванні будь-якої організації, а постійна зміна умов призводить до ще вищих вимог до стратегічного управління. Оскільки у сфері бізнесу помилки не можуть пройти непомітно, то перш ніж впроваджувати будь-які суттєві зміни в діяльності потрібно оцінити подальші витрати, а також вигоду від дій, що плануються.

Більшість українських підприємств на жаль не мають ґрунтовного досвіду в цих питаннях, а також відповідної інформаційної та методологічної баз для розробки економічної стратегії, що стосується власного ж розвитку, при цьому відсутнє й необхідне забезпечення кадрами, що спеціалізувалися б на роботі в даній стратегічній галузі.

Традиційні методи управління вже не відповідають об'єктивним реаліям сучасного економічного, комерційного, політичного та соціального розвитку. Розвиток автономії підприємств, формування ринкових відносин, коригування структури національної економіки потребують більш нових підходів до управління бізнесом. Від ступеня засвоєння методологій і підходів стратегічного управління, зокрема, залежить практичне вирішення проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення існування підприємств не тільки сьогодні, а й у майбутньому.

Стратегія допомагає підприємствам визначити, в якому напрямку слід рухатися та допомагає зосереджувати увагу на досягненні поставлених цілей та сприяє досягненню цих цілей більш швидко та ефективно.

Мета роботи – дослідити різні методи розроблення та впровадження економічної стратегії підприємства та запропонувати конкретну стратегію розвитку для підприємства.

Об'єкт дослідження – теоретичні положення та методичні підходи до розроблення економічної стратегії підприємства.

Предмет дослідження – фінансово-економічна діяльність АТ «Фармак».

Практичне значення полягає у тому, щоб проаналізувати діяльність АТ «Фармак», та на його прикладі розробити стратегію та методи її реалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати завдання:

- розглянути загальні поняття щодо стратегії, її класифікації та застосування;
- проаналізувати основні методи аналізу й розробки стратегії для підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- розробити стратегію та послідовні етапи її впровадження для покращення розвитку та функціонування підприємства.

При проведенні дослідження на дану тему будуть застосовані методи: порівняння при пошуку та обґрунтуванні методів формування та реалізації стратегії; економічного аналізу - при розгляді обраного підприємства та ефективності його діяльності за окремий період; табличний – для формування звітних показників у таблиці та графіки для наочного відображення.

Характеристика інформаційної бази: при розробці даної роботи були застосовані наукові думки і теоретичні розробки учених і практиків різних країн щодо проблем стратегічного управління. Використано загальні та спеціальні методи наукових досліджень, а також звітність компанії з офіційних джерел.

РОЗДІЛ 1 ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗУПОРУКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, суть та застосування економічної стратегії

Розглядаючи ризики пандемії, війни, кліматичної кризи власники бізнесів, інвестори та політики у всьому світі, у тому числі й в Україні працюють над розробкою стратегій, оскільки існують проблеми, які часто не піддаються контролю. Але ж треба встановити баланс між створенням довгострокової вартості та тиском фінансових потреб, що є короткостроковими, необхідно співпрацювати з вигідними постачальниками або навіть конкурентами, важливо вносити оперативні зміни у всій організації. Саме тому проблема створення та реалізації ефективної стратегії потребує уваги, що робить тему роботи нагальною та важливою на практиці.

Звичайно, що кожне підприємство, компанія, організація або фірма намагається докласти усіх зусиль, аби отримати певну вигоду від своєї діяльності, тобто прибуток. Зовнішнє середовище дає підприємству певні змоги для ефективного розвитку. Можливість використання сильних сторін компанії становить умови, необхідні для побудови ефективної стратегії розвитку, яка допомагає стати в кращій конкурентній позиції на ринку.

Термін «стратегія» походить від грецького слова *strategia* (тобто стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням воно відноситься до військового терміна. Його вперше запозичив у військових і застосував в економіці А.Чендлер саме для визначення одного із видів керівництва підприємствами та організаціями у 1962 році і визначив це поняття так:

«Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей»[20].

Тоді й почався розвиток стратегічного планування. На зміну довгостроковому прийшло стратегічне планування. Його перевагою є простір

діяльності організації, оскільки він стає більшим. Довгострокові цілі в корпоративному стратегічному плануванні більше не є відображенням поточного стану діяльності.

Задум стратегічного планування полягає у розробці наборів методів та інструментів, що забезпечують адаптивність бізнесу до умов, що швидко змінюються, і дозволяють йому вчасно реагувати.

М. Портер стверджував, що “стратегія являє собою створення – завдяки різноманітним діям – унікальної і цінної позиції”. [3, с.15] І. Ансофф зазначив: стратегія – є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. [4, с.68] Б. Карлоф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. [5, с.147] Д.Ж. Стрікленд та А.А. Томпсон вважають, що стратегію найкраще розглядати “як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби” [6, с.20].

Усі важливі рішення є довгострокові, і їх не можна змінити легко та швидко. Модель функціонування, яка домінує, має залишатися в довгостроковій перспективі стабільною (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Інструменти стратегії [розробка автора]

Інструменти стратегії	Визначення
Місія	Основна місія відповідає цінностям або очікуванням зацікавлених сторін
Бачення або стратегічний намір	Бажаний майбутній стан: прагнення організації
Мета	Загальне формулювання завдання або точна постановка мети
Потенціал	Ресурси, діяльність і процеси. Деякі будуть унікальними та забезпечать конкурентну перевагу в довгостроковому періоді
Бізнес-модель	Визначає, як продукти, інформація та послуги «протікають» між учасниками
Контроль	Моніторинг кроків дій для: <ul style="list-style-type: none"> ● оцінити ефективність стратегій і дій ● змінювати за необхідності стратегії або дії

Метою рішень, прийнятих керівництвом є створення конкурентної переваги. Утримувати конкурентну позицію складніше, ніж її досягти. Зміни зовнішніх умов потребують організаційних рішень щодо адаптації до цих змін. Тож важливо вміти адаптувати погляд компанії до її майбутніх умов діяльності. Чітко визначений ринок і асортимент продукції роблять компанію привабливою, особливо якщо вона пропонує унікальний продукт. З іншого боку, хороша робоча модель може створити операційну ефективність компанії.

Крім того, основне стратегічне рішення має повною мірою використовувати наявні ресурси та можливості підприємства, саме рішення повинне мати внутрішню узгодженість, тобто бачення має бути сумісним з ринком і продуктами, а робоча модель повинна забезпечувати постійний розвиток для вдосконалення компанії. Лише правильно налаштувавши ці елементи, можна створити ефективну стратегію.

Але навіть за таких умов наявність найкращої стратегії не визначає гарантований успіх підприємства. Перш за все стратегією треба належним чином керувати.

Обирати стратегію треба відповідно до наступних принципів:

1. Економічна стратегія узгоджується з цілями та нормами організації, а також з усіма іншими компонентами; вона не суперечить стратегічній фінансовій цілі; реалізується та контролюється підприємством відповідно до очікуваних можливостей;

2. Внутрішні структурні компоненти взаємоузгоджені: будуються та реалізуються згідно з єдиною інформаційною базою, її основу складають дані бухгалтерського обліку та звітності; узгоджується з економічною тактикою і політикою.

3. Економічна стратегія повністю узгоджується із зовнішнім середовищем: з потенціалом змін оточуючого середовища та конкурентів; працює згідно з законами макро- і мікроекономіки.

Завдяки цим основним принципам стратегія є врівноваженою і обґрунтованою. Фінансова стратегія пов'язана з п'ятьма основними складовими,

які варто мати для бізнесу: вартістю підприємства, ліквідністю та ризиками, економічним прибутком, а також портфелем замовлень.

Взаємозв'язок вищезазначених параметрів утворює суть сукупного критерію для вибору економічної стратегії (рис. 1.1).

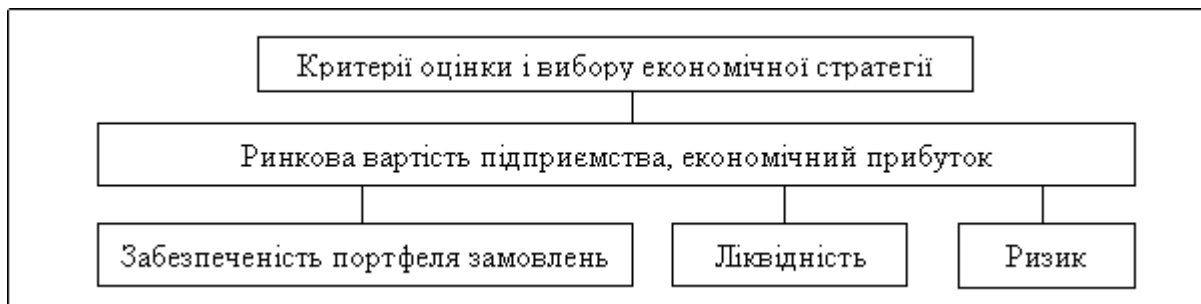


Рисунок 1.1 – Критерії оцінки і вибору стратегії[13]

В умовах економічного ризику та в будь-який час підприємницька діяльність матиме результат, він може бути – від’ємний, позитивний або нульовий. Головне питання щодо створення стратегії те, як завоювати і зберегти важливі конкурентні переваги на ринку певного продукту. Зміна економічних умов, або криза у важкі часи може зруйнувати компанію, яка ще не так давно мала значні успіхи у веденні своєї діяльності.

1.2 Класифікація загальновідомих стратегій

Суть стратегій полягає у певних рішеннях, діях, довгострокових планах з ціллю досягнення конкурентних переваг.

На основі аналізу різних стратегій була розроблена їх класифікація (Додаток А).

Стратегії діляться за наступними класифікаційними ознаками[18]:

- Залежно від рівня управління, на якому розробляється стратегія, можна виділити: корпоративну стратегію, функціональну стратегію, ділову, операційну стратегію та ресурсну стратегію.

- Залежно від етапу «життєвого циклу» бізнесу, на якому створюється стратегія, виділяють: стратегії зростання, стратегії стабілізації, скорочення та стратегії реструктуризації.

- За характером ринкової поведінки стратегії поділяються на: активні (експансивні, агресивні), пасивні або активно-пасивні комбінації.
- За методами отримання конкурентної переваги є: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, сфокусована стратегія низьких витрат та оптимальних витрат.

Звернемо увагу на три існуючі базові стратегії, які у 1980-ті роки виокремив професор М. Портер:

1. Стратегія лідерства зосереджена на виробництві. Тут основна увага приділяється постійному контролю за витратами, продуктивністю праці, інвестиціями та низькими витратами (реклама та збут).

2. Стратегія диференціації, що передбачає розширення сегментів продуктів на товарному ринку. Її реалізація дозволяє розширити сферу діяльності компанії. Маркетингова стратегія орієнтована на:

- максимальний ефект, незалежно від ризиків;
- мінімальні ризики при відсутності великих очікувань;
- різноманітні комбінації, в яких можуть виступати ці два підходи.[10]

3. Стратегія спеціалізації полягає в тому, що підприємства повинні удосконалювати свою діяльність в конкретних сферах ринку, не беручи увесь ринок.

Також візьму до уваги ще одну не менш важливу класифікацію залежно від етапу «життєвого циклу» бізнесу, на якому створюється стратегія[4]:

Стратегія зростання використовується, коли компанія прагне найкращим чином використати зовнішнє середовище та можливості використовувати свої сильні сторони, аби збільшити виробництво та збут за рахунок проникнення на нові ринки та вдосконалення показників ефективності виробництва.

Стратегія стабілізації (або обмеженого зростання) полягає в тому, щоб велике розвинуте підприємство, яке вже займає домінуючу позицію на ринку, залишалось на цій позиції якомога довше, зберігаючи стабільні продажі та прибутки.

Стратегія скорочення застосовуються в тих умовах, коли настає економічна криза та нестабільність або інфляції, тобто в періоди спаду економічної активності. При цьому намагаються адаптуватися до складних умов ринку.

Стратегія реструктуризації є процесом адаптації підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, яка спрямована на покращення ринкової позиції, конкурентоспроможності та економічної вигоди.

При створенні стратегії підприємства треба взяти до уваги такі чинники: захоплення сфери ринку, підвищення виробничого потенціалу; диверсифікацію; банкрутство; санацію та інше.

Слід запитати, чи зміг би такий абстрактний елемент, як стратегія, позитивно чи негативно вплинути на ефективність діяльності фірми?

Як зауважив І. Ансофф [4,с.29] «...дуже багато фірм досягли і домагаються високих результатів без допомоги відкрито проголошеної стратегії, тоді як поки чисельно невелика, але зростаюча група фірм процвітає саме тому, що вона свідомо робить свою стратегію відкритою».

Висновок до першого розділу: Стратегія — це дуже ефективна зброя, яку сучасний бізнес може використовувати, щоб реагувати на мінливі обставини. Вона є досить дорогою у використанні та впровадженні. Але не зважаючи на це стратегія повністю виправдовує очікування. Стратегія може серйозно допомогти компаніям як на початку розвитку, так і на зрілому етапі бізнесу. Тому заслуговує великої та серйозної уваги як інструмент управління для підприємств.

Класифікація стратегій є досить обширною і ділиться за певними ознаками, або етапами життєвого циклу компаній. Відомі науковці у своїх дослідженнях виклали основні аспекти застосування кожного виду стратегій та їх можливий результат при правильній реалізації. Основне стратегічне рішення повинне узгоджуватися з наявними ресурсами та можливостями підприємства, має бути сумісним з ринком. Правильно налаштувавши ці складові, можна створити ефективну стратегію для підприємства.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Методи розробки та формування стратегії підприємства

Чітке формулювання та вибір найкращої стратегії є необхідним етапом для успішної роботи бізнесу навіть в умовах середовища, що постійно змінюється. Вітчизняні підприємства застосовують різні стратегічні методи в процесі конкурентної боротьби та вирішенні проблеми стійкого становища в галузі та на ринку, в основному базуючись на досвіді менеджерів і недостатніх наукових знаннях. Тож це значно ускладнює процес досягнення бажаної мети.

Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.[8, с.8]

Найбільш дослідженою та поширеною є теорія стратегічного управління.

Стратегічне управління — це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.

Розробляти стратегію можна такими способами [8, с.256]:

1. Основний стратегічний підхід - керівники особисто діють як головні розробники, надаючи оцінку загального стану та важливих деталей.

2. Спосіб «делегування повноважень» — керівники делегують розробку стратегії своїм довіреним підлеглим спостерігаючи за процесом, та контролюють звіти.

3. Спільний підхід – підпорядковані працівники розробляють стратегію, яка узгоджуватиметься та підтримуватиметься вищими органами керівництва. Найбільший плюс полягає в тому, що той, хто відповідає за розробку стратегії, повинен її виконувати.

4. Ініціативний підхід - менеджери мотивують підлеглих до розробки та реалізації стратегій. Вище керівництво оцінює надані стратегічні ідеї. Важливою деталлю у розробці стратегії є нові стратегічні ініціативи, які мотивують співробітників і гарантують їм винагороду.

З огляду на стратегічний аналіз, формулювання економічної стратегії передбачає:

- комплексний доступ до офіційної інформації;
- фінансово-економічний аналіз щодо діяльності компанії (як внутрішнє так і зовнішнє середовище).

Щоб розробити ефективну стратегію, треба провести різнобічний аналіз (рис.2.1):

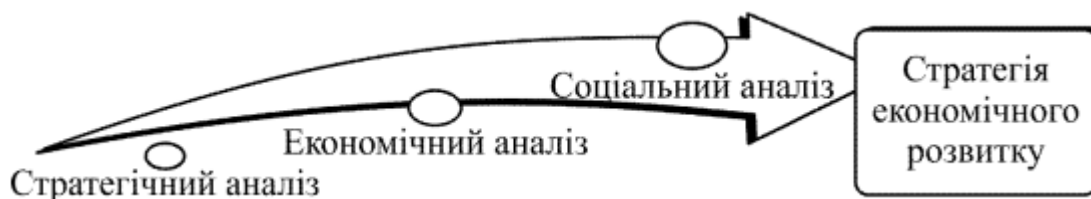


Рис. 2.1 – Типи аналізів для формування стратегії

Метою стратегічного аналізу є змістовний опис об'єкта дослідження. Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта та його оточення [2, с. 59]. Також слід детально проаналізувати внутрішнє середовище, яке проявляється через сильні й слабкі сторони підприємства.

Основні етапи вибору економічної стратегії [13, 22]:

Перший етап - «визначає вид можливої стратегії». На цьому етапі визначається один із варіантів трьох типів можливих стратегій – стратегія швидкого зростання, фінансового оздоровлення або стратегія стабільного розвитку. Також враховується, чи була раніше розроблена загальна стратегія та економічна, чи необхідно запускати процес вперше. Якщо підприємство перший раз буде розробляти свою економічну стратегію, то спочатку треба оцінити поточний фінансовий стан, а потім здійснити заходи щодо вибору стратегії.

Якщо підприємство вже працює у певній економічній стратегії, воно може використовувати активну економічну стратегію з деякими відхиленнями.

Другий етап - "Аналіз можливої стратегії". На цьому етапі, що ґрунтується на поведінці підприємств та економічного середовища, формують ряд потенційних економічних стратегій, щоб провести стратегічні аналізи.

Третій етап - "Селекція стратегії". На цій стадії вже обирається економічна стратегія. З усіх обирають найбільш привабливу, яка відповідає її цілям та ресурсам. Вибір економічної стратегії пов'язаний з порівнюванням певних критеріїв та принципів.

По - перше, на цій стадії треба дослідити взаємозалежність економічних стратегій, пов'язаних з прибутком, замовленнями та ризиком. По - друге, під час вибору не можна обмежитися лише одним можливим сценарієм поведінки підприємства. По - третє, не треба обмежуватися лише економічною стратегією. Завдяки цьому визначається стратегія, яку й треба реалізувати.

Етап розробки нової стратегії може бути здійснений в одному з наступних варіантів:

- збереження наразі існуючої стратегії та аналіз вартості підприємства;
- покращення поточної стратегії, та постановка нових цілей для того, щоб максимально збільшити вартість компанії;
- формування нової стратегії розвитку, що зможе підвищити вартість підприємства. Схема (Додаток Б) наголошує на основній послідовності вибору економічної стратегії і вказує на точне керівництво діями:

Теоретичний процес формування стратегії, викладений М. Армстронгом, [7, с.44] включає наступні етапи:

1. Визначення місії та цілей.
2. Аналіз середовища в середині компанії та зовні для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.
3. Аналіз поточних стратегій .
4. Пошук перспективних напрямків підприємства згідно з проведеним аналізом.

5. Формулювання ключових стратегічних питань.

6. Розробка корпоративної та функціональної стратегій для досягнення цілей компанії та конкурентної переваги (при цьому беруться до уваги визначені ключові стратегічні питання).

7. Реалізація стратегії.

8. Контроль усіх етапів виконання стратегій або впровадження нових за потреби.

Завершальним етапом для вибору стратегії є аналіз можливих варіантів, серед яких буде обрана найефективніша на майбутнє.

Поєднуючи досягнення різних дослідників, можна зазначити підходи стратегічного управління. Слід виокремити ще один з видів класифікації П.Мак Кірнана, який виділяє чотири загальноновизнаних підходи до стратегічного управління[24]:

- підхід планування,
- еволюційний підхід,
- підхід позиціонування,
- ресурсний підхід.

Планувальний зосереджується на довгостроковому плануванні. Стратегічне управління представлено як процес, починаючи з етапу визначення цілей, через внутрішній і зовнішній аналіз, до формулювання та реалізації повної стратегії. Основна перевага цього підходу полягає в укладанні зібраної інформації, визначенні бізнес-цілей, встановленні контролю та можливостей вимірювання результатів. Основні обмеження цього підходу включають ризик невиконання плану.

Еволюційний підхід базується на тому, що незважаючи на всю складність і мінливість середовища, підприємство до них пристосовується. Однак дослідження Дж. Б. Куїна показали, що підприємства радше не приймають важливі довгострокові рішення випадково.

Позиціонуючий підхід став популярним і в основному домінував у вісімдесятих роках. Перевагою цього підходу є пропозиція конкретних

інструментів, до яких, перш за все, відносяться концепція загальної стратегії, модель п'яти сил (рис. 2.2) і модель ланцюжка вартості.



Рисунок 2.2 – Модель 5 сил М. Портера [Розроблено автором]

Підхід на основі ресурсів – поєднує багато ідей із попередніх підходів. У цьому випадку визнається, що побудова стратегії є формальним процесом. Проте, порівняно з позиціонуючим підходом, відбувається зміна зовнішньо-внутрішнього фокусу на внутрішньо-зовнішній. Джерело конкурентної переваги, у такому випадку, знаходиться всередині компанії, зокрема в ресурсах, доступних для неї, а також в основних компетенціях і відмінних можливостях. Однак самого володіння такими ресурсами недостатньо.

2.2 SWOT-аналіз та SPACE-аналіз підприємства

Детальніше розкрию сутність SWOT-аналізу та SPACE-аналізу для обґрунтування теоретико-методологічних засад процесу формування стратегії та методики проведення цих аналізів, оскільки вони є основою формування стратегій підприємств.

Управління підприємницькою діяльністю неможливо здійснювати без планування підприємницької діяльності на всіх її рівнях. Тому для вибору

стратегії необхідно використовувати існуючу сукупність спеціальних наукових підходів, на яких і базується SWOT -аналіз, який являється початковим етапом і фундаментом формування управлінських стратегій підприємств.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів "сила", "слабкість", "можливості", "загрози") — це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні, їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства[15].

SWOT-аналіз показує слабкі та сильні сторони компанії і визначає загрози та можливості, які існують зовні.

Слід виокремити завдання SWOT-аналізу:

- пошук можливостей відповідно до наявних ресурсів підприємства;
- вчасне встановлення загроз і введення способів їх знешкодження;
- пошук сильних сторін і порівняння з можливими ринковими умовами;
- пошук слабких сторін та їх виправлення.

Підсумовуючим фактором SWOT-аналізу є матриця можливостей та загроз, слабких та сильних сторін.

Згідно зі SWOT- матрицею є 4 основні стратегії[16, с. 20]:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей;
- стратегія із залученням сильних сторін фірми для знешкодження загроз;
- стратегія, направлена на зменшення впливу слабких сторін;
- стратегія, спрямована на послаблення потенційних загроз.

Найбільша загроза з'являється тоді, коли зміни обстановки в середовищі б'ють по слабких сторонах бізнесу.

У свою чергу не менш важливим є SPACE – аналіз, результати якого дають можливість зрозуміти в якому напрямку рухатись далі, враховуючи характеристики усіх важливих факторів.

SPACE - аналіз є матричним методом стратегічного аналізу та дає змогу обрати, класифікувати та провести аналіз найбільш важливих характеристик

не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища підприємств, за результатами якого рекомендувати варіант стратегії розвитку. Він полягає у побудові матриці, що відображає фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ.[30]

При використанні SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства[30]:

- фінансовий стан (або «фінансова сила») – показники норми прибутковості, виробничих витрат, рентабельність капіталу та інвестицій, обсяги заборгованості та ін.
- конкурентні переваги - внутрішні переваги порівнюються з показниками ефективності успішних конкурентів, ступінь конкуренції;
- привабливість галузі - залежність розвитку галузі від загальної ринкової ситуації; стадія «життєвого циклу» галузі; постійні доходи;
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) - вплив іноземного капіталу, науково-технічних досягнень на розвиток галузі; ступінь участі держави в розвитку галузі.

Широке використання SWOT-аналізу та SPACE – аналізу можна пояснити тим, що стратегічне управління пов'язане з досить великим об'ємом інформації, яку необхідно аналізувати й використовувати, відповідно з'являється потреба у методах організації цієї трудомісткої роботи.

2.3 Методи реалізації стратегії

Коли вже визначена стратегія, тоді перед керівництвом виникає важливе, але іноді більш складне завдання – донести до підлеглих працівників суть стратегії та розробити систему управління реалізацією стратегії.

У процесі реалізації стратегії вирішується три завдання:

По-перше, визначення адміністративних завдань, щоб їх пріоритетність відповідала стратегії, яку потрібно реалізувати (використання і правильний розподіл ресурсів, створення організаційних зв'язків та ін) [26];

По-друге, це налаштування відповідності між стратегією та організацією внутрішнього середовища, щоб адаптувати діяльність до реалізації стратегії (комунікації та структура, кваліфікація працівників, системи контролю та нагляду);

По - третє, вибір лідерства відповідно до загальноприйнятої стратегії та підхід до керування організацією.

Введені зміни виконують ці 3 завдання, що є центром реалізації основної стратегії, саме тому їх називають стратегічними змінами.

Самі зміни взагалі-то не є метою підприємства, але їх масштаб залежить від того, наскільки компанія підготовлена до реалізації обраної стратегії в наявних умовах. Деякі ситуації насправді не вимагають змін, а з іншого боку, реалізація певних стратегій лише змусить робити кардинальні зміни в управлінні підприємством.

Об'єми змін можна поділити на п'ять типів [28]:

1) Кардинальна реорганізація дозволяє провести глобальні зміни, які пов'язані з місією підприємства. Такі зміни можуть відбуватися в організаціях у тому випадку, якщо керівництво хоче змінити свою галузь і в той же час свою позицію на ринку та продукцію. До прикладу можна привести реалізацію стратегій переорієнтації або скорочення.

2) Коли бізнес не змінює приналежність своєї галузі, але водночас зазнає серйозних змін, наприклад, з'єднання з компанією того ж напрямку, то такі зміни називаються глибоким реформуванням організації. Тож у таких умовах зазвичай проходять організаційні зміни у внутрішньому середовищі через появу нових ринків і нових продуктів.

3) Часткове перетворення відбувається, коли підприємство випускає новий продукт, або при зміні характеру виробництва на основі вдосконалення процесів технології виробництва, особливо у сфері, пов'язаній із залученням нових продуктів.

4) Зміни звичайного характеру пов'язані з покращенням маркетингу підприємства, щоб підтримувати інтерес до продукції, що реалізується. Такі

зміни не роблять вагомих змін, а просто мінімально зачіпають організаційну діяльність.

5) Незмінне функціонування підприємства відбувається у тому випадку, якщо протягом декількох років реалізується одна і та ж стратегія і при цьому ніяких змін у функціонуванні не відбувається, тому що компанія може досягти хороших результатів на основі багатого досвіду. Але при цьому важливо відстежувати можливі негативні наслідки зовнішніх обставин, які можуть негативно вплинути на результати реалізації стратегії.

Якщо ж стратегічні зміни відсутні, то далі етапи реалізації стратегії полягають у формуванні бюджету, правил, загальної тактики та інших елементів, що сприяють успіху.

Обирання стратегії визначається кон'юнктурою ринку, при цьому її реалізація залежить від конкретної ситуації підприємства, особливостей управління та організації усіх бізнес-процесів. Тому дуже важливим є питання, як реалізувати стратегію та втілити її в життя. Тому що вміння ефективно реалізовувати стратегію так само не мало важливе, як і її розробка.

На практиці використовуються такі основні методи реалізації перспективної стратегії, як[23]:

- система управління за цілями;
- збалансована система показників;
- планування;
- бюджетування.

Система управління за цілями допомагає координувати процеси планування та контролю у сфері людських ресурсів. Цей підхід передбачає визначення керівниками та співробітниками цілей та дій для кожного відділу працівників.

Збалансована система показників створена Р. Капланом і Д. Нортоном. Вона ґрунтується на основі оцінки показників, що розкривають усі сторони діяльності підприємства. Ця система формує завдання згідно зі стратегією відповідного підприємства, при цьому досліджує його діяльність з певних

аспектів: внутрішніх бізнес-процесів, розвитку, фінансової сфери, внутрішнього та зовнішнього середовища.[12, 26]

Ресурси зазвичай розподіляються за допомогою системи планування та бюджетування. Вони є найбільш часто використовуваними інструментами при реалізації стратегії.

Підприємствам потрібне формування систем планування, оскільки вони відображають подальші рішення та правильний розподіл наявних ресурсів.

У сучасні часи система планування складається з чотирьох наборів планів, що взаємопов'язані[11]:

- 1) Базовий стратегічний план - описує основний напрямок діяльності на перспективу;
- 2) Тактичний план - розвиток окремих стратегічних напрямків (спрямований на покращення стабільності і конкурентоспроможності, ліквідацію окремих безперспективних бізнес-галузей);
- 3) операційні плани - регулюють поточну діяльність відділів для досягнення стратегії підприємства;
- 4) програми та проекти - програми встановлюють основні напрямки роботи на певний період діяльності організації і підтримуються конкретними проектами, які в свою чергу мають високий рівень обробки.

Також ще одним методом реалізації стратегії є бюджетування. Цей спосіб дозволяє правильно, згідно сформованих стратегічних планів, розподіляти ресурси та при цьому узгоджувати поставлені цілі підприємства з планами на майбутнє.

Загалом для формування бюджету розглядають такі етапи [25]:

1. Обрання основного напрямку розвитку підприємства.
2. Створення варіантів розподілу бюджету.
3. Аналіз бюджету та його узгодження разом з внесенням необхідних коригувань для плану;
4. Затвердження вищими керівниками;
5. Подальше слідкування та корекція, зважаючи на всі зміни умов

Подані вище методи реалізації стратегії можна застосовувати на практиці при веденні бізнесу. Хоча кожен з них має плюси та мінуси, але якщо поєднувати ці інструменти, то це може дати найкращий ефект, так як у цьому є свої переваги.

Американський консультант з менеджменту та засновник консалтингової фірми Guttman Development Ховард Вільям Гутман описує п'ять нових правил [14, с.34-38] які мають бути присутні в будь-якій підприємницькій діяльності. Організаційні умови мають бути для того, щоб забезпечити ефективно впровадження стратегії. Спілкування та управління конфліктами є важливими для успішної реалізації:

Правило 1: Зробити стратегію колективним зусиллям

Стратегічні припущення, навіть якщо вони представлені експертами, ризикують бути помилковими. Стратегія полягає у створенні дій на майбутнє та розподілі ресурсів. Компетентність і здатність приймати стратегічні рішення щодо відповідного ресурсу зазвичай нижчі за найкращу команду робітників.

Правило 2: Впевнитися, що організація узгоджена

Найвище керівництво відіграє важливу роль у посередництві підлеглих у прийнятті стратегічних рішень. Якщо підлеглі говорять однією мовою і мають те саме розуміння процесів, то це дає можливість вирішити розбіжності.

Правило 3: Стратегічний успіх залежить від швидкого вирішення проблеми

Організація, яка не керує внутрішнім конфліктом, не зможе підтримувати вчасні зміни зовнішнього середовища. Незалежно від спроб сформулювати чудову стратегію, якщо конфлікт ігнорується, то це допомагає конкурентам швидше просуватися. Тому це пастка, яка наражає організацію на великий ризик.

Правило 4: Створити високоефективні команди в усій організації

Основна компетенція, яку неможливо легко купити чи імітувати, — це краще управління людьми та процесами.

Правило 5: Переосмислити вимоги до лідерства

Гутман зазначає, що найважливіша риса пропущена: здатність керувати конфліктами. Некерований конфлікт є однією з найбільших перешкод для

успішного формулювання та реалізації стратегії. Незалежно від того, наскільки інноваційна чи ретельно продумана стратегія, бачення лідерів може бути таким, що воно ніколи не стане реальністю, якщо інші не приймуть його так само.

Висновок до другого розділу: Отже, зрозуміло, що для ефективної реалізації стратегії необхідно ретельно проаналізувати усі фактори впливу на підприємство та обрати найбільш прийнятні методи реалізації. Завдання полягає у загальному вивченні всього ринку; оцінці попиту і формуванні потреб; розробці економічної стратегії і створенні відповідних методів, що дозволяють її реалізувати.

SWOT-аналіз доводить свою необхідність при розробці та реалізації сформованої стратегії. Оцінюючи перспективи та загрози, можна уникнути певних непередбачуваних змін та втримати лідерство в конкурентоспроможності на ринку [29, с.58]. Методи SWOT-аналізу та матриця SPACE-аналізу дають можливість орієнтуватись на результати та їх вплив на загальний стратегічний розвиток компанії.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АТ «ФАРМАК»

3.1 Організаційна та економічна характеристика підприємства

Фармацевтичний ринок - один із найдинамічніших ринків не лише в Україні, а й у цілому світі. Тож для проведення дослідження за поданою темою візьму за приклад АТ «ФАРМАК» як найбільшого представника фармацевтичного ринку України.

Акціонерне товариство «ФАРМАК» (JOINT STOCK COMPANY FARMAC)

Дата заснування 1925 рік.

ЄДРПОУ: 00481198

Розмір статутного капіталу підприємства - 36 366 000,00 грн.

Форма власності – не являється державною власністю.

АТ «Фармак» є платником єдиного податку.

АТ «Фармак» у м. Києві має фармацевтичний завод та завод із виготовлення активних інгредієнтів фармацевтики у м. Шостка Сумської області.

Акціонерне товариство «ФАРМАК» є українським виробником європейського рівня, одним із найбільших лідерів на ринку фармацевтики України. Компанія виготовляє лікарських засобів більше ніж на 400 найменувань. З 2010 року завдяки якості та інноваціям є ще й найбільшим експортером лікарських засобів за кордон до 40 країн світу.

Організаційна структура загального управління компанією в усіх відділах функціонує відповідно до Статуту АТ «Фармак». Схема організаційної структури компанії вказана у Додатку В.

На підприємстві бухгалтерський облік проводиться з застосуванням електронних та паперових носіїв. Для реєстрації в ЄДРПН і обміну документацією з контрагентами використовується комп'ютерна програма

«М.Е.Дос». За період останніх 5 років в АТ «Фармак» було успішно пройдено 75 аудитів та інспекцій, які проводили як українські так міжнародні органи регулювання, а також партнери з закордону.

Для оновлення та збільшення портфелю замовлень працює програма постійної модернізації лабораторій та оснащення сучасним обладнанням.

Підприємство випускає фармацевтичну продукцію лише власного виробництва. При цьому постійно вдосконалюється якість фармацевтичної системи відповідно до діючих вимог GMP і стандартів ISO. Перед тим, як потрапити до споживача лікарські засоби проходять мінімум 5 етапів контролю.

Сучасний дослідницький комплекс включає в себе: 4 різнопрофільні аналітичні лабораторії, 2 лабораторії по біотехнологічним і синтетичним АФІ, 3 технологічні лабораторії, 4 пілотних R&D ділянки. Лабораторії оснащені високотехнологічним обладнанням світових виробників.[17]

Основою процесу стратегічного планування є аналітична та облікова інформація, яка може забезпечити взаємодію кожного структурного підрозділу підприємства. В ній об'єднані усі господарські процеси внутрішнього та зовнішнього середовища.

АТ «Фармак» є учасником у тендерних закупівлях як на зовнішньоекономічні розробки та постачання, так і всередині України (рис. 3.1):

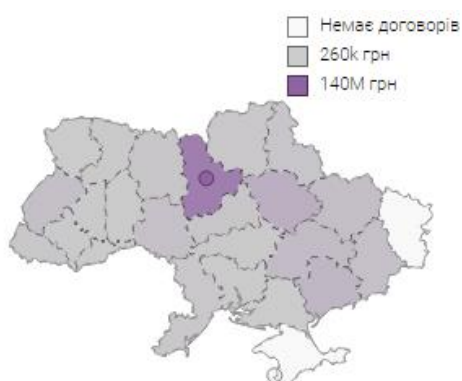


Рисунок 3.1 – Карта підписання договорів

Основними конкурентами є: Корпорація «Артеріум» та Фармацевтичні фірми АТ «Дарниця» і АТ «Здоров'я», які теж мають значні продажі на ринку фармацевтики в Україні.

3.2 Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Фармак»

Аналіз фінансово-економічного стану будь-якої організації потрібен для узагальнення всієї інформації, що є основою для створення та реалізації стратегії. Для проведення аналізу фінансово-економічної діяльності обраної компанії АТ «Фармак» використано звітності за останні роки, що надані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних та на основі звітів аудиту на офіційному сайті компанії.

АТ «Фармак» знаходиться в оточенні висококонкурентного середовища, тож повинне стабільно вживати заходи для того, щоб не допускати зниження доходів. Загальний стан та фінансові результати компанії залежать від здатності ефективно передбачати поведінку конкурентів та швидко реагувати на неї.

Щоб економічно охарактеризувати компанію проведу аналіз основних показників діяльності за 2019-2020 рр., навівши основні форми з показниками звітності. Проведу аналіз витрат на підприємстві (Табл. 3.1), оскільки це невід'ємний процес, який є також результатом фінансово-економічної діяльності. Також треба розрахувати абсолютне та відносне відхилення.

Таблиця 3.1 – Аналіз зміни витрат АТ «Фармак»

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Витрати на реалізацію та збут	1324383	1341307	16924	1,01
Адміністративні витрати	710764	814317	103553	1,15
Фінансові витрати	44395	48429	4034	1,09
Інші операційні витрати	404120	514593	110473	1,27
Всього:	2485681	2720666	234985	1,09

Отже, абсолютне відхилення визначається як різниця між даними звітного та минулого періодів [19]:

$$\text{Абсол. відхилення} = \text{Дані(звітний період)} - \text{Дані(минулий період)} \quad (3.1),$$

Розрахуємо на прикладі Витрат на реалізацію та збут за даний період:

$$1\,341\,307 - 1\,324\,383 = 16\,924 \text{ тис грн}$$

Відносне відхилення визначається як відношення даних звітного періоду до даних минулого і виражене у відсотках [19].

$$\text{Відносне відхилення} = \left(\frac{\text{Дані (поточний період)}}{\text{Дані (попередній період)}} \right) * 100\% \quad (3.2)$$

Тоді у числовому виразі відносне відхилення Витрат на реалізацію та збут за 2019-2020 роки дорівнюватиме:

$$\left(\frac{1341307}{1324383} \right) * 100\% = 1,01\%$$

Аналогічно розраховується кожен показник витрат.

З табл. 3.1 бачимо, що у структурі витрат найбільшу частку становлять витрати на реалізацію та збут (рис. 3.2) – що становить 49,30% від загальної суми, а це менше, ніж у попередньому році, коли було 53,28%. Ці витрати складають витрати на рекламу та маркетинг, транспорт, на персонал та інше.

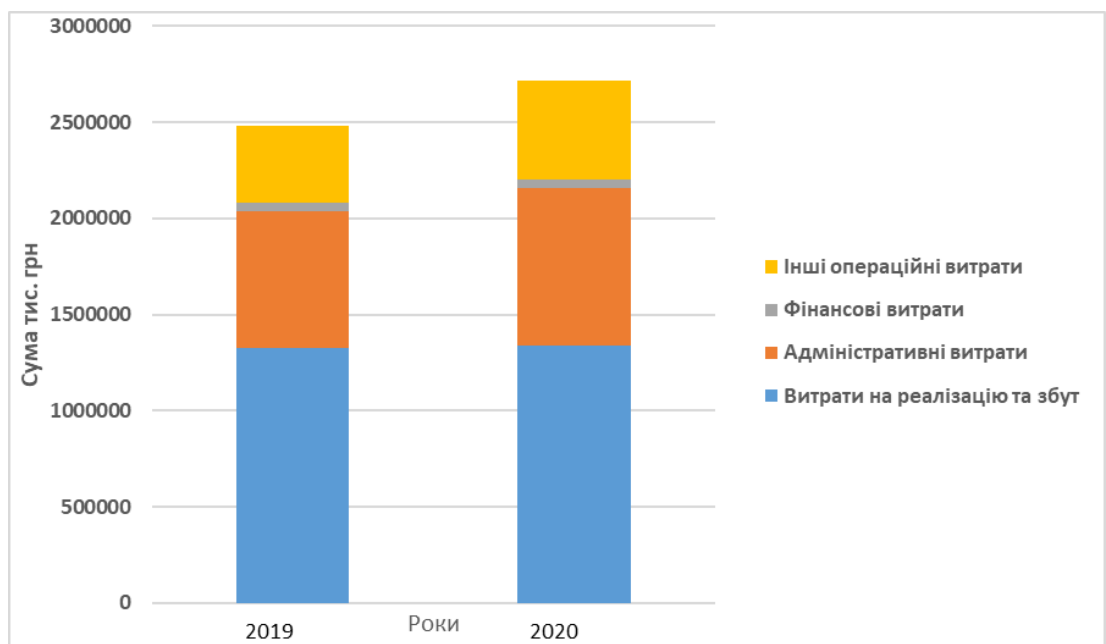


Рисунок 3.2 – Динаміка зміни витрат АТ «Фармак»

Адміністративні витрати включають в себе витрати на страхування, послуги зв'язку, податки, за виключенням податку на прибуток, комісії банку та інші. У 2020 році вони збільшилися на 1,34% порівняно з минулим роком.

Фінансові витрати включають фінансову оренду, відсотки за позиками та інші витрати. У 2020 році витрати залишилися майже незмінними і склали 48 429 тис. грн.

Інші операційні витрати складаються із штрафів, збитків від списання, пені, а також на нові розробки та реєстрацію нових препаратів, включаючи і власне виробництво. 2020 року значення показника зросло на 2,65% і дорівнювало 514 593 тис. грн.

Ключовим джерелом при формуванні доходу АТ «Фармак» є виручка від реалізації. Дохід від реалізації є дуже вагомим показником та одним із факторів діяльності підприємства, тому слід це розглянути детальніше. Дохід від реалізації, активи та витрати встановлюються за вирахуванням суми ПДВ. За період аналізу дохід компанії від реалізації за 2020 рік склав 7,410,007 тис. гривень, тоді як у попередній 2019 рік становив - 6,400.843 тис. гривень: (рис. 3.3)

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Виручка від реалізації готової продукції	7,348,730	6,346,553
Виручка від реалізації товарів для перепродажу	47,071	31,141
Інша виручка	<u>14,206</u>	<u>23,149</u>
Всього	<u>7,410,007</u>	<u>6,400,843</u>

Рисунок 3.3 – Дані звітності за показником доходу від реалізації

Зважаючи на цифри, у 2020 році загальні обсяги виробництва та реалізації певних категорій товарів, а саме лікарських засобів, зазнали великого впливу через пандемію COVID-19, яка була поширена саме в ці роки. Це і дало свій вплив на структуру продажів та зумовило зменшення продажів певних препаратів у загальних об'ємах реалізації. Тим не менш сума доходу на кінець звітного року зросла на 15,77%.

Далі проаналізуємо активи підприємства згідно з Формою 1 фінансового звіту (Додаток Г), де Дані на початок звітного періоду показують дані 2019 року, а Дані на кінець звітного періоду – 2020 року.

Відповідно до даних звітності можна побачити підвищення господарського потенціалу, компанії, оскільки спостерігається збільшення на 26,32% загальної суми активів. А з огляду на цей фактор визначимо, що в АТ «Фармак» підвищується обсяг наявного майна у розпорядженні.

Але є і той факт, що показники активів зростають швидше, ніж доходи від продажів товарів та послуг. У такому випадку це вказує на те, що потрібно шукати способи оптимізації поточної структури активів, які має компанія в своєму розпорядженні.

Охарактеризувати загальну структуру активів можна за допомогою коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів[18].

$$K_{o/n} = \frac{OA}{NA} \quad (3.3)$$

де $K_{o/n}$ - коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів

OA – сума оборотних активів підприємства,

NA – сума необоротних активів підприємства.

Отже, за 2019 рік коефіцієнт склав:

$$K_{o/n} = \frac{3119080}{3732753} = 0,84$$

Відповідно за 2020 рік становить:

$$K_{o/n} = \frac{4046234}{4609187} = 0,89$$

За результатами можна побачити, що коефіцієнт зріс, а причиною цьому є збільшення вартості активів підприємства. Необоротні активи збільшились і становлять 4 609 187 грн, такий же стан з оборотними активами: вони збільшились до 4 046 234 грн. Це вказує на те, що підвищилася корисність активів, тобто їх здатність давати підприємству прибуток.

Також важливою і необхідною умовою для діяльності компанії є його капітал. Показники стану капіталу АТ «Фармак» наведені в звітності (Додаток Д), але для наочності виразимо основні показники у вигляді діаграми, щоб проаналізувати наявні джерела фінансування за звітний період на підприємстві (рис. 3.4):

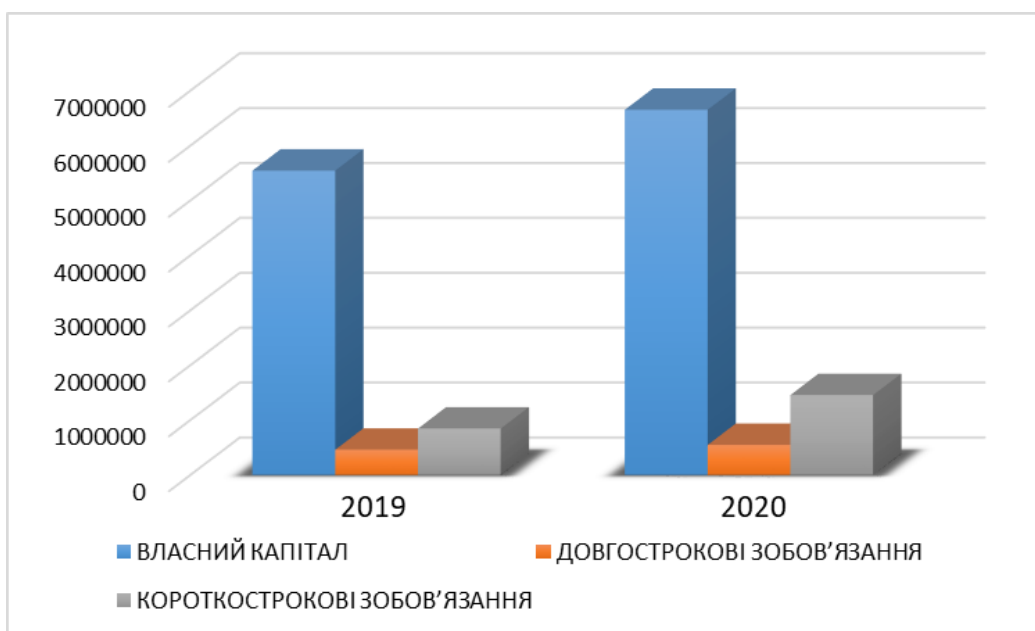


Рисунок 3.4 – Зміни джерел фінансування АТ «Фармак» за 2019-2020 рік

Станом на 2020 рік зросла сума доступних джерел фінансування для залучення компанією своїх активів. Насамперед це зумовлено тим, що зріс власний капітал (відносний приріст +19,98%), короткострокові зобов'язання зросли на 72,07 %, а довгострокові зобов'язання в свою чергу збільшилися на +18,76 %.

Завдяки тому, що підвищується загальна сума коротко- та довгострокових зобов'язань, компанія має змогу більше розкривати свій потенціал, але в той же час такий фактор підвищує залежність від постачальників коштів.

Зростання кількості власного капіталу означає, що підвищується рівень забезпеченості для власників цього бізнесу.

Чистий прибуток склав 1 207 855 тис. грн. На 15,77% відбулося зростання чистого прибутку від реалізації, тому можна стверджувати, що в компанії висока конкурентоспроможність в середовищі, що динамічно змінюється. Цифра додатна, особливо якщо зважати на складні умови у перші роки пандемії, тож можна похвалити продуману бізнес-модель.

Але щоб бути впевненими, що наявна повноцінна здатність досягти поставлені цілі, треба взяти до уваги показники рентабельності. Якщо співставити цей показник (15,58%) з рівнем інфляції в Україні (відповідно до

офіційної інформації Мінекономіки становив 5%) за 2020 рік, то рентабельність підприємства перевищувала рівень інфляції більш ніж втричі.

І відповідно це каже про велике зростання вартості активів, що є у компанії, та про потребу нових можливостей для підвищення обсягів продажів, щоб отримати максимальний результат.

Разом із цим розгляну не менш важливе джерело інформації при стратегічному плануванні - SWOT-аналіз. З його допомогою можна комплексно оцінити, як впливає на діяльність компанії зовнішнє та внутрішнє середовище:

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз АТ «Фармак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Виготовлення та реалізація якісної продукції Наявність гарантованих ринків збуту продукції Висока рентабельність Висококваліфіковані працівники Висока конкурентоспроможність Вартість товарів відповідає якості	Фінансування програм відбувається лише за рахунок власних коштів Потреба у пошуку нових ринків збуту, для підвищення продажів Співпраця з підприємствами аналогічної сфери на низькому рівні
Можливості	Загрози
Підвищення кваліфікації робітників Розширення виробництва Застосування нових технологій Зростання попиту	Високий рівень інфляції Державні кризи та пандемії Нестабільність поставок Наявність великої кількості конкурентів

Провівши SWOT-аналіз можна підсумувати, що в АТ «Фармак» наявних більше можливостей, ніж можливих загроз. При цьому і більше сильних, ніж слабких сторін.

Особливі загрози заключаються в залежності від зовнішнього середовища, тобто або нестабільного економічного положення в країні, або партнерів по поставках ресурсів, через що може з'явитися ризик, починаючи ще з ланки виробництва.

Можливості дають шанс на більший розвиток матеріально-технічної бази, яка відіграє велику роль и при виробництві власних нових препаратів. При

зростанні попиту розширюватимуться об'єми виробництва, а з цим і потреба в нових кваліфікованих кадрах.

Наразі підприємство користується своїми сильними сторонами, підтримуючи якість продукції і послуг, при цьому тримаючи їх задовільну вартість. Разом із цим показники рентабельності сприяють підтриманню високої конкурентоспроможності на ринку фармацевтичної галузі.

У свою чергу слабкі сторони прямо не погіршують становища компанії, але слід продумувати джерела фінансування та інвестицій не лише за власний кошт. Також треба нарощувати нові ринки збуту для того, щоб надалі можна було реалізовувати більшу кількість продукції.

Застосую також методологію SPACE-аналізу, щоб оцінити стратегічне становище та дії АТ «Фармак». У таблицях 3.3 – 3.6 відображені результати оцінки чотирьох показників.

Таблиця 3.3 – Результати оцінки критеріїв, що визначають фінансовий стан та фінансову привабливість підприємства

Критерій	Оцінка					Значення критерію
	1	2	3	4	5	
Наявність системи мотивації праці та винагород	1	2	3	4	5	позитивне
Висока собівартість продукції	1	2	3	4	5	позитивне
Потреба у частковому оновленні основних фондів	1	2	3	4	5	позитивне
Низький рівень витрат на дослідження і розробки	1	2	3	4	5	негативне
Середня оцінка фінансового стану та привабливості підприємства	4					

Джерело: створено автором за даними офіційного сайту АТ «Фармак»

Розрахую середню оцінку фінансового стану та фінансової привабливості підприємства. Середня оцінка кожного показника підприємства буде розрахована як сума оцінок кожного критерію поділена на кількість цих критеріїв:

$$\frac{5 + 4 + 4 + 3}{4} = 4$$

Підприємство фінансово стійке, оскільки власний капітал як і кількість фінансових активів задовільна, собівартість продукції у свою чергу також

висока. Дослідження та розробки на підприємстві стабільно фінансово підтримуються.

Таблиця 3.4 – Результати оцінки критеріїв, що визначають конкурентні переваги підприємства

Критерій	Оцінка					Значення критерію
	1	2	3	4	5	
Потужні лабораторії та матеріально-технічна база	1	2	3	4	5	негативне
Впровадження інновацій	1	2	3	4	5	негативне
Висококваліфіковані кадри	1	2	3	4	5	негативне
Збільшення кількості працівників	1	2	3	4	5	негативне
Підготовка та перепідготовка кадрів	1	2	3	4	5	негативне
Впровадження соціальних програм	1	2	3	4	5	негативне
Середня оцінка конкурентних переваг підприємства	2,33					

Джерело: створено автором за даними офіційного сайту АТ «Фармак»

Аналогічно розрахую середню оцінку:

$$\frac{3 + 2 + 3 + 2 + 3 + 1}{6} = 2,33$$

Підприємство зберігає лідируючу позицію на фармацевтичному ринку України, а також експортує продукцію у 20 інших країн, що є основними ринками збуту. Для цього на виробництві наявні висококваліфіковані кадри, але їх перепідготовку слід покращити для підвищення оцінок, а також підвищити рівень інновацій на виробництві.

Таблиця 3.5 – Результати оцінки критеріїв, що визначають привабливість підприємства та безпеку праці

Критерій	Оцінка					Значення критерію
	1	2	3	4	5	
Вдосконалення системи охорони праці на виробництві	1	2	3	4	5	позитивне
Розробка екологічних проектів та ініціатив щодо умов праці	1	2	3	4	5	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів для соц. розвитку та захисту	1	2	3	4	5	позитивне
Скорочення термінів виробництва фармацевтичних засобів та ліків за рахунок автоматизації	1	2	3	4	5	позитивне
Середня оцінка привабливості підприємства та умов праці	4,75					

Джерело: створено автором за даними офіційного сайту АТ «Фармак»

$$\frac{5 + 4 + 5 + 5}{4} = 4,75$$

Привабливість підприємства та безпека праці підвищується за рахунок покращення системи охорони праці, розробки унікальних екологічних заходів та підвищення оборотних коштів.

Таблиця 3.6 – Результати оцінки критеріїв, що визначають стабільність внутрішнього середовища

Критерій	Оцінка					Значення критерію
	1	2	3	4	5	
Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві	1	2	3	4	5	негативне
Стабільність заробітної плати	1	2	3	4	5	негативне
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	1	2	3	4	5	негативне
Корпоративне волонтерство	1	2	3	4	5	негативне
Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом	1	2	3	4	5	негативне
Середня оцінка внутрішнього середовища						2

Джерело: створено автором за даними офіційного сайту АТ «Фармак»

$$\frac{3 + 2 + 2 + 1 + 2}{5} = 2$$

Внутрішнє середовище менш стабільне, оскільки відбулося збільшення вартості ресурсів для виробництва, а для співробітників не достатньо підтримуються задовільні соціальні умови праці.

Тепер треба відобразити результати оцінок вище наведених критеріїв у системі координат ХОУ (рис.):

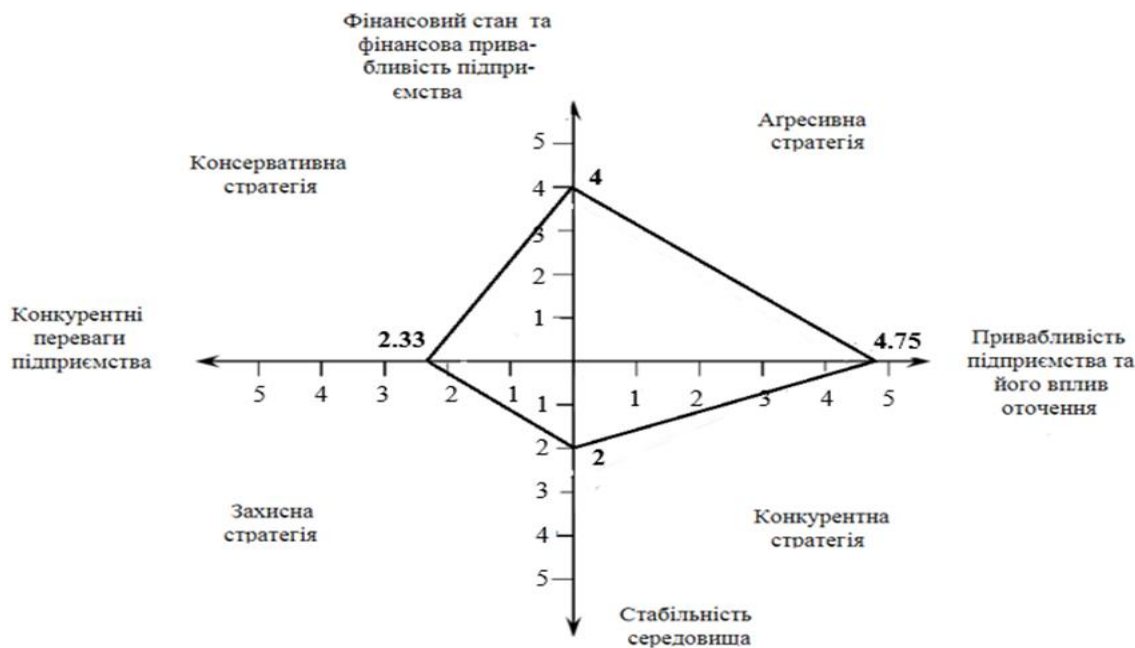


Рисунок 3.5 – Матриця стратегічного положення за методом SPACE-аналізу

Визначу вектор рекомендованої стратегії для АТ «Фармак», знайшовши координати точки М (X; Y) за формулами:

$$X = IS - CA \quad (3.4),$$

де IS – привабливість підприємства та безпека праці.

CA – конкурентоспроможність.

$$X = 4,75 - 2,33 = 2,42$$

$$Y = FS - ES \quad (3.5),$$

де FS – фінансовий стан підприємства;

ES - стабільність внутрішнього середовища.

$$Y = 4 - 2 = 2$$

Побудую вектор (рис. 3.6) за методом SPACE - аналізу за двома точками: О (0;0) та М (2,42; 2).



Рис. 3.6 – Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу

Отже, рекомендується агресивна стратегія для АТ «Фармак» для збереження лідерства на ринку галузі. Слід користуватися усіма конкурентними перевагами, серед яких інноваційний розвиток, кваліфіковані співробітники, фінансова стійкість та конкурентоспроможність на ринку галузі.

Загалом аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє констатувати стійкість та перспективність бізнесу АТ «Фармак».

3.3 Розробка та методи реалізації стратегії для АТ «Фармак»

Події останніх років дали певне розуміння, що доступ до препаратів, які є життєво необхідними, велика частина яких є імпортованими, може раптово призупинитися. І цьому не допоможе ні велике бажання іноземних виробників постачати в Україну препарати, ні навіть лояльна цінова політика іноземних фармкомпаній. Тому, на мій погляд, єдиним можливим варіантом вирішення саме такої проблеми має бути підйом та розвиток українських фармовиробників, разом із цим і розширення їх асортименту.

Початок шляху відродження вітчизняних фармакологічних підприємств потребує високого рівня управління та організації. У сучасних умовах це може забезпечити лише ефективне та чітке стратегічне планування.

Практика вже довела, що ті організації, які ввели стратегічне управління у свій бізнес, досягають більш успішних результатів та отримують прибуток набагато більше ніж інші підприємства тієї ж галузі.

Спрогнозувати та передбачити темпи змін української фармакологічної промисловості та ринку загалом сьогодні неможливо. А оскільки вибір стратегії прямо залежить від етапу «життєвого циклу» організації (рівня збуту, прибутку та ін), то наразі перед АТ «Фармак» стоїть важливе завдання – зберегти динаміку зростання та позиції на ринку.

Провівши загальний аналіз організаційної та фінансово-економічної діяльності АТ «Фармак», вважаю, що найбільш доцільною та ефективною стратегією розвитку підприємства буде корпоративна *стратегія стабілізації* (або як ще називається – обмеженого зростання). Саме цей вид стратегії, на мій погляд, є доцільним для АТ «Фармак», оскільки існуюче положення цілком задовольняє керівництво. Компанія вже зі зрілим «життєвим циклом», знаходиться в галузі зі стабільною технологією, при цьому застосовує власні дослідження та має суттєвий фінансовий потенціал.

Компанія вже не перший рік є лідируючим підприємством у галузі фармакології України, домінує на даному ринку, найбільше утримуючи

отримувані прибутки та стабільність об'ємів продаж. Тож дана стратегія допоможе підтримати цей стан впродовж якомога довшого періоду та збереже від ризиків, бо зовнішні умови дуже нестабільні. А обмежений ріст може бути лише при появі інфляції.

Першим кроком у впровадженні процесу стратегічного планування має стати збільшення обсягів виробництва і водночас зменшення до мінімуму впливу виробництва на навколишнє середовище, що можна розглядати в довгостроковій перспективі, бо велика компанія вимушена споживати велику кількість енергоресурсів. Тож треба шукати альтернативні джерела енергії.

Для реалізації обраної стратегії найбільш прийнятним є комбінація методів системи управління за цілями та бюджетування.

Система управління за цілями допоможе скоординувати процеси контролю і планування стосовно трудових ресурсів. Цей підхід формує чіткі цілі для кожного співробітника, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей на кожному рівні. Завдяки цьому, якщо увесь персонал буде розуміти та виконувати визначену стратегію, то це забезпечить досягнення головної мети та підтримає сталий розвиток.

Разом із цим метод бюджетування дасть розрахунки з прогнозом на наступний період, аби ефективно управляти виробництвом та реалізацією. А для цього треба правильно вкласти та застосувати наявні фінансові ресурси, при цьому весь розподіл узгодити з головною метою та планами на майбутнє. Як наслідок це забезпечить можливість отримання переваг АТ «Фармак» перед конкурентами.

Пропоную обрану стратегію реалізовувати в такому порядку:

- 1) створення структури, яка полегшить послідовне виконання стратегії;
- 2) управління бюджетом;
- 3) створення механізмів впровадження стратегічних цілей;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) організація контролю.

Щоб виробництво не зупинялося через перебої з поставками відділ закупівель має розробити стабільний механізм вчасних поставок та співпрацювати лише з перевіреними контрагентами.

Досягнення найменших витрат за рахунок зниження собівартості продукції повинне підтримувати якість продукції, яка не може бути нижчою за середню по галузі, а краще – вищою. Якщо низькі ціни призводять до зниження якісних показників, то реалізація такої продукції може бути лише шляхом істотного зниження ціни і зменшення частки прибутку. У цьому випадку зниження витрат не забезпечує конкурентної переваги, тож і до уваги такі дії не беруться.

Взявши до уваги дані SWOT-аналізу і SPACE та врахувавши можливості та загрози, сильні та слабкі сторони АТ «Фармак», задля утримання і посилення його лідируючої позиції, альтернативними напрямками для покращення діяльності є:

- підвищення прибутковості;
- розширення ринку для реалізації продукції;
- покращення умов праці та оплати для заохочення працівників;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- використання наукового потенціалу для випуску нових препаратів;
- розвиток експорту шляхом пошуку нових ринків за кордоном, розробки проектів партнерства з експорту, відкриття нових представництв;
- впровадження енергозберігаючих технологій у виробництво.

Складовими мікросередовища є клієнти, постачальники, конкуренти та співробітники. І стратегія стосується кожного з цих елементів, оскільки корпоративна стратегія фокусується на покращенні роботи усіх сфер діяльності.

Найважливішим для бізнесу є задоволення клієнта, тож виробник має максимально задовольнити потреби споживачів. Постачальники – якщо вони будуть задоволені професійними відносинами, то також будуть задовольняти потреби компанії-замовника. Конкуренти - якщо на ринку галузі є сильні конкуренти, то треба вивчати їх дії та успіх, щоб створити ефективніший план,

ніж їхній. Співробітники - важливо підвищувати кваліфікацію працівників, щоб підвищити прибуток компанії.

Висновок до третього розділу: Дані отримані під час дослідження, допомогли сформуванню напрямів розвитку для підприємства АТ «Фармак» за допомогою корпоративної стратегії стабілізації.

Стратегія визначає загальний спосіб досягнення цільових ринкових позицій компанії відносно споживачів і конкурентів, саме це сприяє концентрації ресурсів і сил на важливих цілях розвитку, запобігаючи при цьому помилковим рішенням.

На основі SWOT-аналізу та аналізу фінансової діяльності АТ «Фармак» було створено перспективні напрямки, на які слід зробити акцент. За результатами SPACE-аналізу слід спрямувати цілі на збереження досягнутого фінансового стану. Обрана стратегія стабілізації буде найбільш ефективною при реалізації за допомогою методів бюджетування та системи управління за цілями.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження обраної теми було розглянуто поняття стратегії, її класифікацію та роль у веденні бізнесу. У ході роботи були розглянуті найбільш поширені стратегії розвитку і методи для їх розробки та реалізації.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, було встановлено, що на діяльність організації впливає дуже багато факторів, особливо у нинішні нестабільні часи. Ринок постійно змінюється і це можна пояснити тим, що змінюється і попит споживачів, тож від того, як швидко організація реагує на ці зміни залежить успіх на ринку. Саме тому в нашій країні теж постало завдання покращити внутрішній потенціал галузі.

Стратегія – це фундаментальна складова побудови та ефективного управління бізнесом. Від її правильного вибору залежать прибутковість бізнесу та його конкурентоспроможність на ринку.

Основними компонентами планування стратегії є:

- оцінка загального стану внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення найважливіших цілей;
- розробка стратегії їх реалізації;
- розробка поступового плану впровадження.

Важливими методами аналізу при розробці стратегії є SWOT-аналіз та SPACE-аналіз, за допомогою яких досліджуються сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища бізнесу, можливості і загрози, що стосуються зовнішнього середовища підприємства, а також оцінюються показники стратегічного становища підприємства для вирішення подальших дій. [22].

Розробка відповідної стратегії — це складна процедура, яка пов'язана з визначенням основних цілей. Метою процесу реалізації стратегії є створення необхідного ґрунту для впровадження системи стратегічного управління та втілення кінцевої стратегічної цілі розвитку усіх сфер та підрозділів підприємства.

За результатами проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності АТ «Фармак» можна зробити такі висновки:

- за період 2019-2020рр. дохід від реалізації зріс на 15,77%;
- підприємство було конкурентоспроможним та рентабельним;
- витрати зросли на 1,09%, з яких найбільша зміна становила інші операційні витрати;
- діяльність підприємства достатньо забезпечена активами, а їх корисність збільшилась;
- підприємство є фінансово стійким та платоспроможним, власний капітал зріс на 19,97%, разом із цим і джерела фінансування.

Тож за даними проведеного фінансово-економічного аналізу було вирішено обрати корпоративну стратегію стабілізації, яку краще за все реалізувати за допомогою методів бюджетування та системи управління за цілями. За результатами аналізу основних показників діяльності АТ «Фармак» на даний час компанія є прибутковою. Якщо скористатися розробленою стратегією, то це допоможе втримати компанії свої лідируючі позиції, закріпити їх ще на значний час та підвищити протягом наступних років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управлінський облік: 2-ге вид. Навчальний посібник — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Портер М. Конкуренція / М. Портер: пер. з англ. - М: Видавництво. "Вільямс", 2001. - 495с
4. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф: пер.з англ./наук.ред. Л.І.Івенко: Економіка, 1989. - 519с.
5. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлоф - М.: Економіка, 1991. - 239 с.
6. Томпсон А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації / А. Томпсон, Дж. Стрікленд: Юніті, 1998. - 576с.
7. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами/ М. Армстронг: пер. з англ: ІНФРА, 2002. - 328 с.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. - Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 439 с
9. Друкер П. Ф. - Ефективне управління. Економічні завдання та оптимальні рішення: Навч. посібник: Пер. з англ, 1998. - 288 с.
10. Маркетингова стратегія: види, розробка та аналіз [Електронний ресурс] // Генеральний директор, 2019. - 130 с.
11. Бойко І.А., Маркетинг и менеджмент /Кафедра маркетингу та міжнародного менеджменту/Экономические науки - Національний університет харчових технологій, Україна, 4 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336с
13. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 2, 2013, м. Київ
14. Howard M. Guttman and Richard S. Hawkes - JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY|VOL. 25 NO. 1 2004

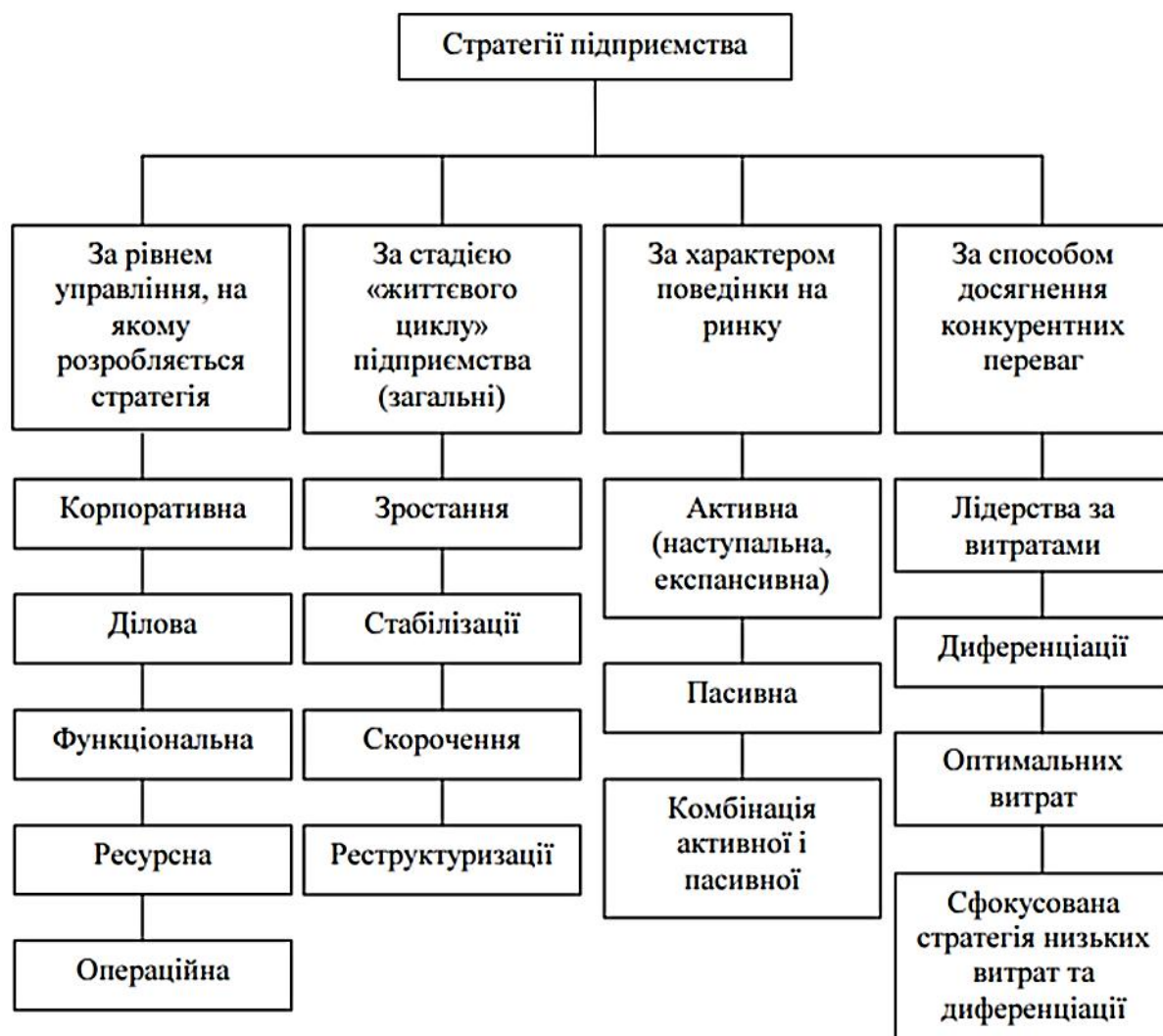
15. Балабанова Л.В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки України // Торгівля і ринок України. — Донецьк: Дон ДУЕТ, 2000. — Вип. 10.
16. М. О. Багорка, І. А. Білоткач - Економіка АПК/ Дніпропетровський державний аграрний університет/ УДК: 339.138
17. Офіційний сайт АТ «ФАРМАК» - Електронне джерело: <https://farmak.ua/ru/about/>
18. Стаття Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Л.М. Романюк Економічні науки, 2010 р, вип. 17
19. Киш Л. М., Бондарчук О. С – Аналіз активів підприємства/ Вінниця, 2013.
20. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник. Дніпро, 2020
21. А. Чандлера «Стратегия и структура» [Chandler, 1962]/ пер. с англ. Москва, 1988. 464 с.
22. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy,. Dow Jones. Irwin, Homewood, 1971.
23. Бібліотека економіста © Менеджмент (2003) <https://library.if.ua/>
24. Vouquet, C., & Birkinshaw, J. Як виникають глобальні стратегії: глобальна стратегія журнал, 2011, 243–262.
25. Бюджетний процес та його стадії/ Студентська бібліотека Studies by Magistr.ua; веб-сайт URL: <https://studies.in.ua/finansove-pravo-shporu/3341-byudzhetniy-proces-ta-yogo-stadyi.html>
26. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategy: Competitiveness & Globalization, Concepts, South-Western Cengage Learning, 2011, 9th Edition
27. Mintzberg H. The Strategy Process – Concept, Contexts, Cases. – N.Y.: Prentice Hall, 1991. – 756 p.
28. Загірняк М.В., Перерва П.Г, Маслак О.І. - Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I – Кременчук, 2015. – 736 с.

29. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. 2017. № 3-4 (189-190).
30. Гурочкіна В. В. - Економічні науки/ Вісник Хмельницького національного університету/ 2018, № 3 Том 3.
31. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Випуск 1 (56). С.19–26.
32. Galbraith J.R., Kazanjian R.K. Strategy implementation: Structure, System and Process. – N.Y.: West Publishing Company, 1986. – 187 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А.1 – Класифікація стратегій підприємства [18]



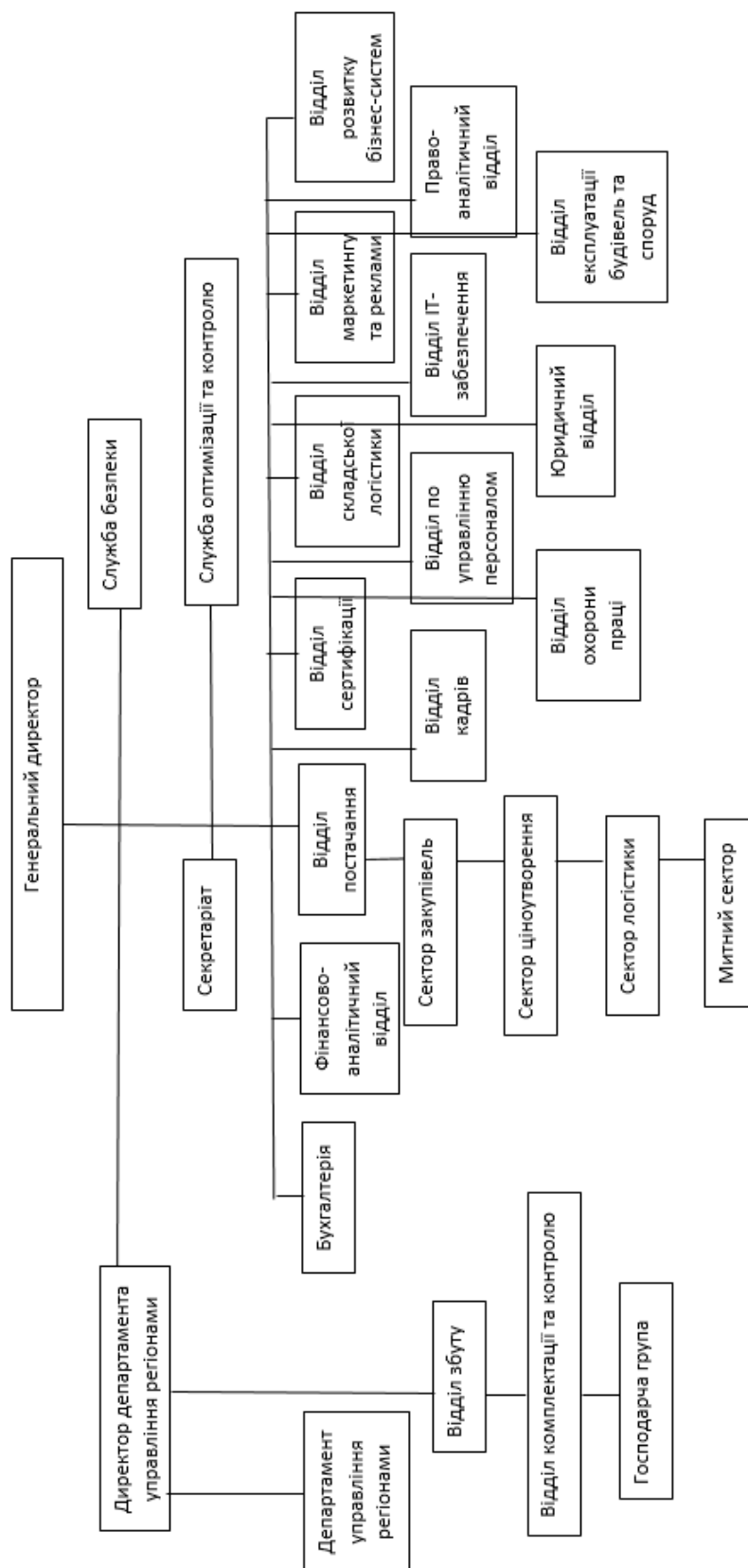
Додаток Б

Рисунок Б.1 – Послідовність дій для вибору й реалізації стратегії [24]



Додаток В

Рисунок В.1 Організаційна структура АТ «ФАРМАК» [Розробка автора]



Додаток Г
Рисунок Г.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан активів) [17]

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	133,774	153,372
первісна вартість	1001	225,315	267,149
накопичена амортизація	1002	(91,541)	(113,777)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	705,049	1,597,797
Основні засоби	1010	2,080,742	2,084,500
первісна вартість	1011	3,810,363	4,140,501
знос	1012	(1,729,621)	(2,056,001)
Інвестиційна нерухомість	1015	1,606	1,346
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	4,261	4,154
знос інвестиційної нерухомості	1017	(2,655)	(2,808)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4,302	4,917
інші фінансові інвестиції	1035	546,189	566,049
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5,229	8,154
Відстрочені податкові активи	1045	25,851	6,052
Інші необоротні активи	1090	230,011	187,000
Усього за розділом I	1095	3,732,753	4,609,187
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1,554,977	1,327,167
Виробничі запаси	1101	698,907	667,798
Незавершене виробництво	1102	110,067	159,627
Готова продукція	1103	731,039	487,214
Товари	1104	14,964	12,528
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1,133,529	1,258,692
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	134,975	61,248
з бюджетом	1135	99,689	136,196
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
З нарахованих доходів	1140	720	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32,812	8,978
Поточні фінансові інвестиції	1160	1,092	1,350
Гроші та їх еквіваленти	1165	155,483	1,241,966
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	155,483	1,241,966
Витрати майбутніх періодів	1170	4,181	6,946
Інші оборотні активи	1190	1,622	3,691
Усього за розділом II	1195	3,119,080	4,046,234
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та Компанії вибуття			
Баланс	1300	6,851,833	8,655,421

Додаток Д

Рисунок Д.1 – Баланс (Звіт про стан капіталу) [17]

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36,366	36,366
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	28,475	29,465
у тому числі накопичені курсові різниці	1412	7,191	8,181
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5,480,565	6,587,032
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	5,545,406	6,652,863
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	145,493	145,827
Довгострокові кредити банків	1510	168,397	277,923
Інші довгострокові зобов'язання	1515	146,417	122,915
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	460,307	546,665
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	104,639	174,343
товари, роботи, послуги	1615	451,455	785,191
розрахунками з бюджетом	1620	12,748	63,895
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,498	49,654
розрахунками зі страхування	1625	7,945	9,226
розрахунками з оплати праці	1630	177,862	320,809
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10,992	37,616
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	449	449
Поточні забезпечення	1660	27,282	25,000
Доходи майбутніх періодів	1665	3,966	3,791
Інші поточні зобов'язання	1690	48,782	35,573
Усього за розділом III	1695	846,120	1,455,893
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та Компаніями вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	6,851,833	8,655,421

Показник Довгострокових зобов'язань відображено у рядку з підсумками розділу II, а Короткострокові зобов'язання – за підсумками розділу III.