

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Стратегічний розвиток ринку підприємницьких структур  
(на прикладі ПрАТ «Фармак»)

Здобувача групи ЕН-01/1пе  
(шифр групи)

Петренко Вадим Андрійович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Вадим Петренко  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник доцент, к.е.н Олександр Маценко  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми – 2024**

*Міністерство освіти і науки України*

*Сумський державний університет*

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента групи ЕН-01/1пе, 4 курсу

ННІ БіЕМ

(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Петренко Вадим Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Стратегічний розвиток ринку підприємницьких структур (на прикладі ПрАТ «Фармак»)

Затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи:  
до «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Вихідні дані до роботи: підручники, навчальні посібники, періодичні видання, інтернет-джерела, звітність підприємства.

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): Теоретико-методичні основи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Фармак». Вдосконалення системи стратегічного маркетингового планування ПрАТ «Фармак».

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту): Бюджет маркетингових комунікацій на ПрАТ «Фармак» за 2021-2023 рр. Структура відвідувачів сайту компанії ПрАТ «Фармак» за освітою. Матриця БКГ для основних різновидів реклами, які використовуються в ПрАТ «Фармак». Структура проекту удосконалення комунікаційного процесу в ПрАТ «Фармак».

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доцент Олександр МАЦЕНКО  
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

\_\_\_\_\_   
 підпис студента

**Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота включає анотацію, вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновки та список використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, містить 10 рисунків та 30 таблиць. Список літератури налічує 35 джерел.

Особливістю сучасного етапу ринкових перетворень в Україні є необхідність більшості організацій адаптуватися до ринкових механізмів, нових підходів до проектування компаній, формування управлінських структур та розробки стратегічних напрямків розвитку [38, 41, 44, 48, 55, 56, 59, 76]. Наразі відбувається перехід до нової наукової моделі управління, яка базується на маркетингових та інтеграційних процесах. Сучасний етап ринкових перетворень в Україні характеризується значними викликами для більшості організацій, що змушені адаптуватися до нових ринкових умов, вимог сталого розвитку та впровадження зеленої енергетики [36, 37, 60, 61, 67, 70, 71, 75, 77]. Зміни в економічному середовищі, глобальні тенденції до декарбонізації та підвищення екологічної відповідальності ставлять перед компаніями завдання переглянути підходи до управління, проектування бізнес-процесів та розробки стратегічних напрямків розвитку. Досвід країн з розвиненими ринковими відносинами свідчить, що компанії, управління яких побудовано на принципах маркетингу, здатні зберігати конкурентоспроможність на ринку, а також запобігати та долати кризові ситуації.

**Метою** дипломної роботи є дослідження напрямів стратегічного розвитку ринку підприємницьких структур. Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- вивчити сутність, цілі і типологію плану ринкової стратегії підприємницьких структур;
- охарактеризувати структурні компоненти плану ринкової стратегії підприємницької структури;
- розглянути процес розробки плану маркетингу;

- проаналізувати систему стратегій маркетингового менеджменту в компанії;
- дослідити процес контролю за реалізацією стратегій ринкового планування в компанії;
- обґрунтувати альтернативні шляхи вдосконалення маркетингового плану компанії.

У роботі застосовувалися такі методи: дедукція та аналіз переваг цифровізації, які можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємствам [40, 49, 51, 52, 57, 62, 63, 68, 69, 72, ]; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз цифровізації українських підприємств; економіко-статистичні методи для формування та оцінки результатів і динаміки розвитку.

У першому розділі роботи були визначені та описані сутність, цілі та структурні компоненти стратегічного маркетингового планування. За матеріалом другого розділу було зроблено аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Фармак». Третій розділ відзначився дослідженням вдосконалення системи маркетингового планування ПрАТ «Фармак» та розробкою рекомендацій щодо сегментування ринку та позиціонування підприємства на ньому

**Ключові слова:** стратегічне планування; ефективність підприємницької діяльності; маркетингова діяльність; маркетинг.

## SUMMARY

The qualifying work includes an abstract, an introduction, three chapters, nine subsections, conclusions and a list of references. The total volume of work is 76 pages, contains 10 figures and 30 tables. The bibliography includes 35 sources.

A feature of the current stage of market transformations in Ukraine is the need for most organizations to adapt to market mechanisms, new approaches to company design, the formation of management structures, and the development of strategic development directions. Currently, there is a transition to a new scientific model of management, which is based on marketing and integration processes. The experience of countries with developed market relations shows that companies whose management is based on marketing principles are able to maintain competitiveness in the market, as well as prevent and overcome crisis situations. This emphasizes the importance and relevance of the chosen topic.

**The aim** of the diploma work is to research directions of strategic development of the market of entrepreneurial structures. To achieve the goal, the following **tasks** were set:

- to study the essence, goals and typology of the market strategy plan of business structures;
- characterize the structural components of the market strategy plan of the business structure;
- consider the process of developing a marketing plan;
- analyze the system of marketing management strategies in the company;
- investigate the process of monitoring the implementation of market planning strategies in the company;
- justify alternative ways of improving the company's marketing plan.

The following methods were used in the work: deduction and analysis of the advantages of digitalization, which can ensure the competitiveness of enterprises; SWOT analysis to determine the strengths and weaknesses, opportunities and

threats of digitalization of Ukrainian enterprises; economic and statistical methods for formation and assessment of results and dynamics of development.

The first chapter of the work defined and described the essence, goals and structural components of strategic marketing planning. Based on the material of the second chapter, an analysis of the marketing activities of PrJSC "Pharmak" was made. The third section was distinguished by the study of the improvement of the marketing planning system of PJSC "Pharmak" and the development of recommendations on market segmentation and positioning of the enterprise on it

**Keywords:** strategic planning; business efficiency; marketing activity; marketing.

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РИНКОВОГО ПЛАНУВАННЯ .....	12
1.1. Сутність, цілі і типологія плану ринкової стратегії .....	12
1.2. Структурні компоненти плану ринкової стратегії .....	16
1.3. Розробка плану маркетингу на підприємстві .....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФАРМАК» .....	26
2.1. Аналіз основних показників ринкової діяльності та фінансово- економічного стану підприємства .....	26
2.2. Аналіз системи стратегічного ринкового планування ПрАТ «Фармак» .....	44
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РИНКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПрАТ «ФАРМАК» .....	52
3.1. Формування стратегії розвитку ПрАТ «Фармак» .....	52
3.2. Розробка рекомендацій щодо сегментування ринку та позиціювання підприємства на ньому .....	58
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів .....	67
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	75



## ВСТУП

*Актуальність теми.* Типовою особливістю сучасного етапу ринкових змін в Україні є потреба в адаптації окремих організацій до ринкових механізмів, нових підходів у проектуванні компаній, формуванні структури управління та розробці стратегічних напрямків розвитку. В даний час відбувається перехід до нової наукової моделі управління, яка ґрунтується на маркетингових та інтеграційних процесах. Досвід роботи країн із розвиненими ринковими відносинами підтверджує, що компанії, які управляються за принципами маркетингу, здатні забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку, уникати й урізноманітнювати кризові ситуації. Це підкреслює значущість та актуальність обраної теми в наш час.

Організація процесу стратегічного управління відображає ключові завдання менеджменту, які стосуються створення та втілення стратегії підприємства.

В умовах сильної конкуренції маркетинг є основною функцією підприємства, отже, план маркетингу є пріоритетним серед інших планів і розробляється в першу чергу. Планування ринкової діяльності спрямоване на підвищення ефективності роботи підприємства шляхом чіткого визначення цілей і методів досягнення, усунення неясностей і непотрібних дій, які не сприяють досягненню запланованих результатів [39, 43, 45, 46, 47, 50, 53, 54, 58, 64, 73].

Мета розробки маркетингового плану на підприємстві полягає у створенні динамічної системи, яка своєчасно визначатиме місію, цілі та стратегії, розроблятиме і виконуватиме систему планів, удосконалюватиме підприємство та його окремі підсистеми, що стане основою для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового існування. Все це підтверджує актуальність даної теми.

У своїх дослідженнях як вітчизняні, так і зарубіжні учені приділяють значну увагу питанням впровадження ринкового планування на підприємствах. Велика кількість досліджень щодо процесу ринкового планування та його організації була проведена вченими як українськими (Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова, Л. І. Нечаюк, Х. Й. Роглев, В. К. Федорченко), так і з інших країн (Г. Б. Мунін, С. І. Байлик, В. І. Карсекін) та багатьма іншими дослідниками.

*Мета* цієї роботи – дослідження напрямів стратегічного розвитку ринку підприємницьких структур. Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- вивчити сутність, цілі і типологію плану ринкової стратегії підприємницьких структур;
- охарактеризувати структурні компоненти плану ринкової стратегії підприємницької структури;
- розглянути процес розробки плану маркетингу;
- проаналізувати систему стратегій маркетингового менеджменту в компанії;
- дослідити процес контролю за реалізацією стратегій ринкового планування в компанії;
- обґрунтувати альтернативні шляхи вдосконалення маркетингового плану компанії.

*Об'єктом* дослідження є напрями стратегічного розвитку ринку підприємницьких структур.

*Предметом* дослідження є теоретичні, методологічні та науково-методичні принципи виконання та контролю за процесом розробки та реалізації стратегій розвитку ринку підприємницьких структур.

*Методи дослідження.* У ході дослідження було використано наступні методи: метод наукової абстракції, діалектичний метод для аналізу взаємозв'язків і розвитку процесів і явищ, системно-структурний аналіз та методи груповального аналізу.

*Теоретичну базу* дослідження становлять твори вітчизняних та зарубіжних вчених, а також практичний досвід у цій галузі. Вивчення проблеми базувалося на застосуванні методології наукового дослідження у питаннях стратегічного маркетингового управління, використанні загальнонаукових методів, а також методів техніко-економічного та логічного аналізу.

*Інформаційною базою* У цій роботі для інформаційної бази дослідження були використані законодавчі та нормативні документи, вітчизняні та зарубіжні публікації, матеріали з періодичних видань, Інтернет-джерела, а також статистичні дані з діяльності ПрАТ «Фармак».

*Практичне значення* результатів роботи виявляється у створенні методичного інструментарію для стратегічного маркетингового управління у фармацевтичних підприємствах. Використання рекомендацій даного дослідження дозволить організаціям розробити стратегію бізнесу, що базується на принципах стратегічного маркетингу, використовуючи запропоновану методику. Окремі методичні розробки, які були представлені в цьому дослідженні і протестовані під час практичного використання, можуть бути корисні для інших фармацевтичних підприємств. Теоретичні та методичні аспекти даного дослідження також можуть бути корисні у процесі навчання фахівців з менеджменту та маркетингу.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РИНКОВОГО ПЛАНУВАННЯ

## 1.1. Сутність, цілі і типологія плану ринкової стратегії

У зв'язку з економічною нестабільністю, кризами та зростаючою конкуренцією, підприємствам варто впроваджувати нові методи організації виробництва, застосовувати сучасні ринкові стратегії і розробляти плани діяльності відділу маркетингу для чіткого визначення діапазону діяльності компанії на довгострокову перспективу [42, 50, 65, 66].

Останнім часом стало очевидним, що ефективність роботи маркетингових відділів стає проблемою. Деякі підприємства не мають таких відділів, інші використовують маркетинг лише для збутових функцій, тоді як у більш розвинених країнах маркетинг вважається ключовою силою. У цих країнах вже активно розробляються і впроваджуються маркетингові плани, які дозволяють керівнику приймати обґрунтовані та адекватні управлінські рішення [31].

Ринкове планування є ключовим інструментом для роботи маркетингового відділу. Воно є важливим для ефективного вирішення завдань компанії в цілому, а також для досягнення місії підприємства, підвищення його іміджу та загальної конкурентоспроможності [34].

Під час аналізу поняття "маркетинговий план" та процесу його розробки, було виявлено, що в цьому питанні не існує єдиної точки зору.

У зв'язку зі складністю та різноманітністю поняття "ринкове планування", існує значна кількість різних підходів до його визначення. Найбільш поширеним є визначення, що ринкове планування охоплює довгострокову стратегію розвитку підприємства, яка спрямована на досягнення перспективних цілей і формується підприємством самостійно відповідно до своєї політики.

Поняття "маркетинговий план підприємства" тісно пов'язане з поняттям "потенціал підприємства", який можна описати як сукупність

стратегічних ресурсів, що перебувають в його розпорядженні і визначають можливості, обмеження та перспективи діяльності. З цього випливає визначення ринкового планування як інструменту формування майбутнього потенціалу підприємства, який дозволяє досягти поставлені цілі. Це є засобом об'єднання цілей бізнесу, можливостей (потенціалу) і умов зовнішнього середовища підприємства. Маркетинговий план базується на бізнес-цілях і визначає способи, якими підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з зовнішніми факторами [3].

Ринкове планування - це процес визначення оптимального результату, який підприємство може досягти в найближчій і віддаленій перспективі, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі та його можливості, а також розробка та втілення конкретного плану дій для здійснення необхідних змін для досягнення цих цілей. Це вказівки для вчинення дій з урахуванням змін зовнішнього середовища та проведення необхідних змін у власній діяльності підприємства [31].

Ринкове планування є стратегією та методологією, яка включає в себе дії та підходи управлінського персоналу для досягнення запланованих показників у діяльності підприємства. Участь у цьому процесі беруть всі менеджери підприємства, які спільно реалізують маркетинговий план. Ринкове планування є планом управління підприємством, спрямованим на зміцнення його позицій на ринку, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Цей план охоплює всі основні функції управління, такі як планування, організація, контроль і мотивація, а також різноманітні види діяльності підприємства [3].

Аналіз різних підходів підтверджує, що ринкове планування є невід'ємною складовою ринкової стратегії підприємств і без нього не можна досягти поставлених цілей. На нашу думку, ринкове планування – це організований, стратегічний набір заходів з виробництва та збуту, розроблений на основі комплексного маркетингового аналізу. Його основна

мета полягає в створенні конкурентоздатного підприємства, готового адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення стратегічного розвитку. Важливо відзначити, що маркетинговий план є ключовим стратегічним документом, який визначає шлях досягнення поставлених завдань у сфері маркетингу [16].

До завдань ринкового планування можна віднести наступне:

- оцінку ситуації на ринку та в зовнішньому середовищі організації в цілому;
- аналіз конкурентоздатності власної продукції;
- визначення обсягу виробництва нових продуктів або удосконалення існуючого асортименту в натуральних і вартісних показниках;
- вибір цільового ринку та кінцевого споживача, враховуючи їхні вимоги та потреби у продукції;
- порівняння витрат на виробництво, ціни та прибутку для конкретного продукту [12].

Маркетинговий план - це внутрішній документ компанії, який служить для систематичного досягнення поставлених цілей, оптимізації та ефективного використання ресурсів, що виділяються на маркетинг. Він також використовується як інструмент для регулярного аналізу ринку та контролю за виконанням маркетингових заходів відповідно до розробленої стратегії на ринку [12].

Автори з України, що вивчають питання ринкового планування, розробляють різні системи класифікації цієї проблеми (див. таблицю 1.1).

### Класифікація маркетингових планів

Критерій класифікації	Види планів
За терміном	1. Довгострокові (більше 5 років) 2. Середньострокові (від 2 до 5 років) 3. Короткострокові (до 1 року) 4. Оперативні (кілька тижнів – кілька місяців)
По колу охоплених завдань	1. Звичайні 2. Цільові
За методами розробки	1. Децентралізовані 2. Централізовані
За адресатом	1. Для вищого керівництва 2. Для низових ланок
Залежно від об'єкта	1. Плани по продукту 2. По виробничому відділенню
Залежно від трудомісткості	1. Прості 2. Складні

Джерело: розроблено автором

Маркетинговий план зазвичай оновлюється щорічно, але виявлення змін у зовнішньому середовищі, виходження на нові ринки або розвиток нових напрямків можуть змінити частоту оновлення маркетингових планів [23].

Програма маркетингової діяльності сприяє реалізації довгострокової стратегії, мінімізує ризики економічних коливань і оптимізує роботу маркетингового відділу та всієї організації. Основу ринкового планування становлять дані з:

- моніторингу ринку;
- маркетингових досліджень;
- результатів діяльності маркетингового відділу та підприємства, включаючи результати маркетингового аудиту [13].

Отже, при обговоренні планування діяльності організації в сучасних умовах важливо зазначити, що ключовим інструментом є розробка маркетингових планів на підприємстві. Цей план стає орієнтиром для майбутньої діяльності, оскільки він узагальнює аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії та перелік маркетингових заходів, що необхідні для досягнення цілей не лише маркетингового відділу, але й усієї

компанії. Використання маркетингових планів сприяє організації роботи відділу маркетингу на тривалий період і спрощує контрольну функцію [21].

Проведення маркетингових досліджень для розробки такого планування дозволить збирати інформацію, яка може бути використана іншими підрозділами підприємства і використовується для складання інших документів або аналізу загальної діяльності компанії. Щодо результатів впровадження ринкового планування на підприємстві, вони включають збільшення обсягів продажів через реалізацію запланованих маркетингових заходів, добре організовану діяльність відділу маркетингу, підвищення ефективності всієї організації та підвищення її конкурентоспроможності.

## **1.2. Структурні компоненти плану ринкової стратегії**

В сучасних умовах стратегічне управління визначає динаміку розвитку різних компаній на ринку: одні з них зазнають зростання та успіху, тоді як інші можуть стикається зі стагнацією чи банкрутством, що призводить до перерозподілу ролей між головними учасниками ринку. В цьому контексті, наявність чіткої місії підприємства стає ключовою умовою для забезпечення стійкого розвитку та збереження конкурентоспроможності фірми в довгостроковій перспективі. Проблема ефективної діяльності організації та забезпечення її безперервного розвитку досить складна, і в основі її вирішення лежить трудомістка аналітична робота по створенню і підтримці конкурентних переваг [14].

Будь-яка організація не може успішно функціонувати в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко визначених цілей і стратегічних напрямків, які вказують, куди вона повинна спрямовувати свої зусилля. Діяльність кожної організації націлена на досягнення певного результату, на здійснення мети свого існування.

Місія є ключовим елементом для успішного функціонування фірми, оскільки вона визначає цілі організації та виражає її унікальність. Для того



щоб сформулювати місію підприємства, керівництво повинно врахувати не лише внутрішнє середовище організації, а й звернутися до глобального огляду бізнесу, намагаючись зазирнути в майбутнє.

Місію фірми можна розглядати як визначення основних потреб споживачів та їх ефективного задоволення, через що керівництво фактично створює базу клієнтів для підтримки організації в майбутньому. Однак за науковим підходом до формулювання місії можна досягти того, щоб вона чітко відображала імідж, яким володіє організація.

Місія має включати опис основних потреб, опис аудиторії та технології виробництва продукції підприємства [17].

Отже, розробка місії приносить підприємству користь у різних аспектах:

- вона допомагає у внутрішній координації виробничих процесів і визначенні пріоритетних завдань.
- співробітники, персонал, клієнти і партнери отримують зрозуміння мети і значення діяльності організації.
- підприємство формулює довгострокові цілі та плани розвитку, виходячи на ринок з чіткою стратегією, і також співпрацює з державою в рамках взаємодопомоги та співпраці [17].

Отже, на нашу думку, під час розробки місії необхідно дотримуватися наступних принципів:

- 1) визначення корпоративних цінностей і очікувань компанії як згоди між інтересами власників, менеджерів і персоналу щодо критеріїв ефективності бізнесу;
- 2) формулювання місії повинно бути яскраво зрозумілим для всіх сторін, що мають відношення до організації, а також для всіх її членів;
- 3) уникання можливості різних тлумачень місії, зберігаючи водночас простір для творчого й гнучкого розвитку організації;
- 4) періодичний перегляд місії у випадку втрати актуальності завдань або несучіть курсу розвитку компанії;

5) детальне формулювання місії з уникненням занадто широких і загальних визначень. Місія повинна точно описувати справжню діяльність компанії [21].

У сучасному бізнесі стає все популярнішою практика розробки місії для організації, що дозволяє, як мінімум, створити позитивний імідж компанії перед клієнтами і забезпечити більший успіх у розвитку бізнесу. Видатні експерти з менеджменту, провідні консалтингові компанії та авторитети в галузі бізнес-психології докладно вивчають та вдосконалюють принципи, критерії і технології формування місії [21].

Погляди на важливість місії для організації та належність до цього підходу несуперечливі, але дискусії виникають щодо деталей, формулювань, нюансів та процедур розробки. У тексті місії стають все більш розповсюдженими терміни «призначення», «бачення», «цілі», «принципи», «філософія». У таблиці 1.2 ми розглянемо основні відмінності між місією та цілями організації.

Представники різних галузей прагнуть знайти точні визначення цих термінів і розробити методику створення відповідних текстів. У цьому контексті формулювання місії часто включає в себе загальні, але значущі елементи, які організація відображає про себе, свій бізнес і взаємодію з соціумом [25].

З усього вищесказаного стає зрозуміло, що місія організації повинна збирати всі аспекти реальної діяльності підприємства та відображати гуманність, поліпшення як для співробітників, так і для споживачів. Лише через науково обґрунтоване формулювання місії можна визначити, що саме є стратегічно важливим для компанії та який результат може бути досягнутий завдяки обраній діяльності. [29].

Організацію можна визначити як щонайменше дві людини з визначеними спільними цілями. Визначення цілей може мати два різних способи вираження - для зовнішніх спостерігачів, учасників або користувачів продукції компанії, і для власного функціонування.

**Відмінності між місією та цілями організації**

Показник	Місія	Цілі
Часовий критерій	Має орієнтацію на майбутнє, проте не обмежена часовими рамками і не зв'язана з поточним станом.	Завжди встановлюють строки для їх реалізації.
Спрямованість інформації	Фокусується як на взаємодії з зовнішнім середовищем організації (споживачі, суспільство, їхні інтереси, цінності, очікування, пріоритети), так і на внутрішньому середовищі фірми.	Спрямовані на внутрішні процеси та покликані виявляти та оптимізувати використання ресурсів організації.
Особливості формулювання	Формулюється узагальненими поняттями та відображає імідж організації, її бренд, стиль тощо.	Чітко виражаються конкретні результати праці або діяльності.
Вимірність	Основний акцент робиться на якісних аспектах і виражається у відносному масштабі.	Зазвичай вони визначаються числовою оцінкою і можуть бути конкретними або варіативними.

Джерело: розроблено автором

Загалом вважається, що основна мета більшості організацій - задовольнити потреби ринку у продукті або послугі і здобути прибуток. Прибуток є ключовим показником ефективності для організації [8].

Встановлення організаційних цілей має численні переваги: вони спрямовують зусилля працівників, обґрунтовують діяльність існування компанії, встановлюють стандарти ефективності, обмежуються для уникнення невиправданих цілей і стимулюють поведінку [16].

Для отримання ділових переваг встановлення організаційних цілей вимагає розробки стратегічного плану їх визначення та досягнення. Конкретні організаційні цілі допомагають компанії вимірювати прогрес і визначати завдання, які слід удосконалювати для досягнення цих цілей.

Система фінансових цілей організації та управління цілями та іншими завданнями може бути класифікована за кількома характеристиками (див. таблицю 1.3).

### Класифікація цілей підприємства

Ознака	Визначення
За рівнями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– На нижчому рівні цілі базуються на конкретній логіці і логіці особистого вирішення завдань.</li> <li>– Вищий рівень визначає напрямок діяльності, спрямовану на виконання більш великих суспільних цілей організації.</li> </ul>
За джерелами формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цілі, що виникають зовні підприємства.</li> <li>– Цілі, які формуються всередині самого підприємства.</li> </ul>
За комплексністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Односкладові цілі</li> <li>– Багатокомпонентні цілі</li> </ul>
За рівнем важливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегічні цілі</li> <li>– Тактичні цілі</li> </ul>
За часом, який необхідний для виконання цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Довгострокові цілі – досягаються за період більше п'яти років.</li> <li>– Середньострокові цілі – досягаються протягом періоду від одного до п'яти років.</li> <li>– Короткострокові цілі – досягаються протягом менше, ніж за один рік.</li> </ul>
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Особисті цілі, які відносяться до повсякденного життя працівників компанії і визначаються їхніми демографічними та економічними характеристиками.</li> <li>– Інституційні цілі, які охоплюють завдання у сфері виробничої та господарської діяльності організації, такі як технологічні, фінансові, управлінські, рекламні, громадські та інші.</li> </ul>
За пріоритетністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ключові цілі, виконання яких має вирішальне значення для статусу компанії, відділу або конкретного працівника.</li> <li>– Перспективні цілі, досягнення яких може оптимізувати ситуацію та забезпечити певні гарантії.</li> <li>– Допоміжні цілі, виконання яких малоімовірно змінить хід подій у діяльності компанії.</li> </ul>
За спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– На завершений результат (створення конкретного обсягу продукції)</li> <li>– На виконання певної мети (покращення виробництва)</li> <li>– На досягнення конкретного стану (навчання працівника новій кваліфікації)</li> </ul>
За способом вираження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Особливості якості</li> <li>– Особливості кількості</li> </ul>
За способом взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нейтральні цілі</li> <li>– Конкуруючі цілі</li> <li>– Доповнюючі цілі</li> <li>– Протилежні цілі</li> <li>– Схожі цілі</li> </ul>
За рівнем обов'язковості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цілі, що ставляться завданнями, досягнення яких залежить від мотивації співробітника та використання цілей як орієнтирів</li> <li>– Прямі цілі-орієнтири</li> </ul>
За масштабністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Макроскопічні цілі</li> <li>– Стандартні цілі</li> <li>– Послідовні цілі</li> </ul>
За рівнем реальності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реальні цілі</li> <li>– Фантазійні цілі</li> </ul>
За ієрархічністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Місія підприємства</li> <li>– Основна мета підприємства</li> <li>– Індивідуальні цілі підприємства</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Цілі мають ряд властивостей :

– Цілі, які є конкретними та вимірюваними, надають керівництву чітку основу для подальших рішень і оцінки прогресу роботи. Це також допомагає визначити, наскільки успішно працює організація у досягненні цілей. У свою чергу, орієнтація на час визначає пріоритет довгострокових цілей, за якими визначаються середньо- та короткострокові цілі, спрямовані на підтримку довгострокових. Крім того, цілі повинні бути досяжними, не перевищуючи можливості організації.

– Взаємно підтримуючі цілі означають, що дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не мають заважати досягненню інших. Цілі, встановлені таким чином, мають бути обов'язковими для всієї організації, її підрозділів та працівників. Однак, це не означає, що цілі повинні залишатися вічними або незмінними, оскільки зміни в середовищі можуть вимагати перегляду цілей [32].

Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними та своєчасними. Встановлюючи чіткі, реалістичні цілі, організація має більш чіткий шлях до досягнення успіху та реалізації свого бачення. Постановка цілей та їх досягнення також можуть допомогти організації підвищити ефективність, продуктивність та прибутковість [3].

При аналізі стану компанії і формулюванні стратегії встановлюється одна або кілька цілей. Одним з завдань керівництва є відбір досяжних цілей, які відповідають умовам ринку та самій організації. Наявність необхідних фінансових ресурсів, кваліфікованого персоналу та ефективного планування дозволить керівництву компанії правильно визначити цілі. Такий перелік цілей слід поділити на підцілі або завдання, розподіливши відповідальність за їх виконання між різними працівниками або підрозділами організації.

### 1.3. Розробка плану маркетингу на підприємстві

Процедура розробки плану маркетингу підприємства являє собою поетапну технологію і складається з наступних етапів [18]:

- Встановлення місії організації у вищому контексті.
- Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.
- Прогнозування розвитку параметрів.
- Визначення цілей.
- Формування і вибір стратегій.
- Реалізація обраної стратегії.
- Моніторинг, коригування та регулювання (див. рис. 1.1).

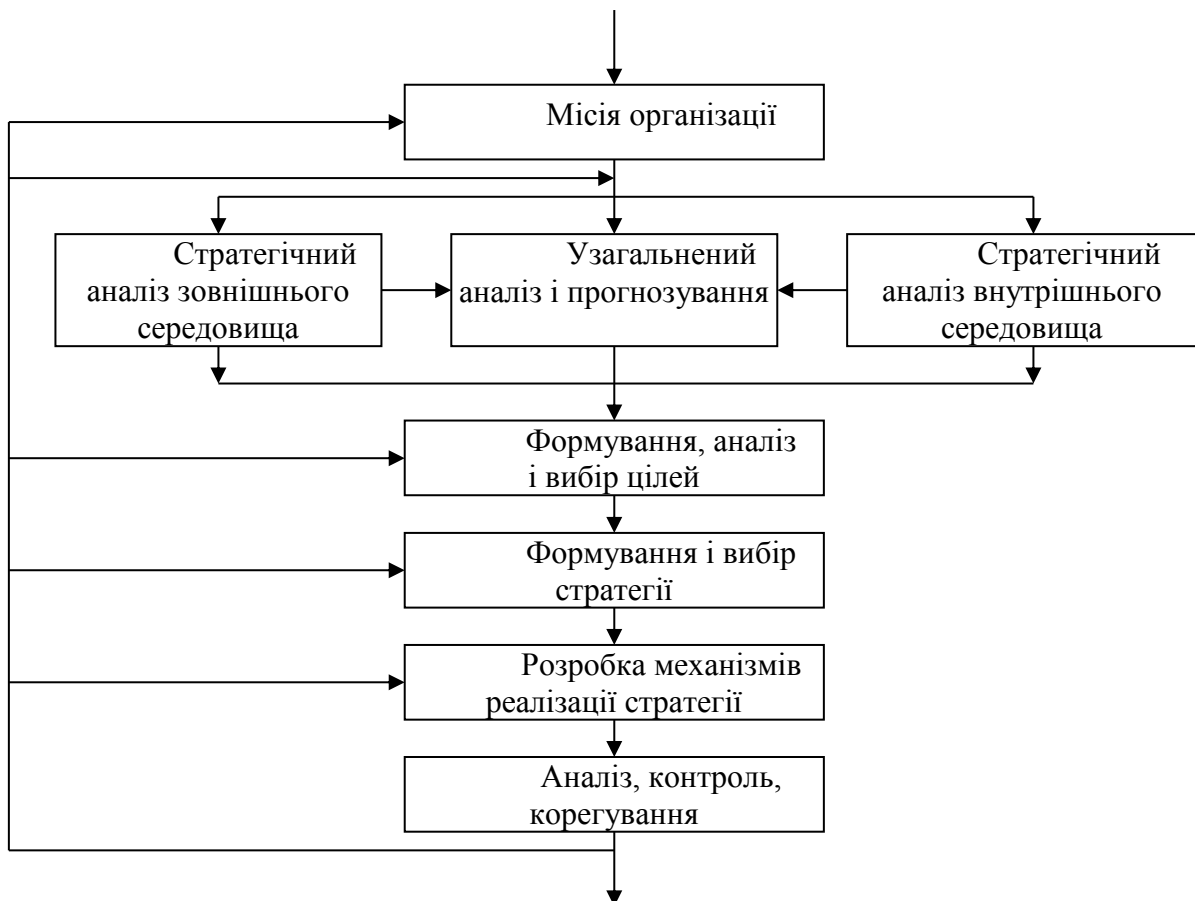


Рис 1.1. Процес розробки плану маркетингу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Так, планування розвитку підприємства охоплює створення основних довгострокових цілей і завдань, чітке визначення стратегії дій і ефективне розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цільових результатів.

Крім того, у сучасних умовах ринку, ми вважаємо, що одним із ключових аспектів стратегічного планування розвитку підприємства є його стратегія брендуння. Ця стратегія визначає не лише позиції інших аспектів діяльності, але й відіграє вирішальну роль у конкурентній боротьбі та забезпеченні виживання підприємства на ринку.[35].

Процесуальний підхід визначає конкретні процедури, що повторюються, і фази, які відображають функції стратегічного управління. Фази стратегічного управління включають такі функції: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування, стратегічне планування, стратегічна організація і мотивація, а також стратегічний контроль і регулювання. Кожна фаза (функція) стратегічного управління завершується певним результатом:

- стратегічний аналіз середовища – це оцінка поточного стану організації та її конкурентоспроможності;
- прогнозування – це прогноз майбутнього стану організації;
- вибір місії, цілей і стратегій – це встановлення запланованої і адаптивної стратегії, стратегічного плану та програми;
- реалізація стратегії – це контроль, регулювання і корегування, що стосуються розробки програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного та інвестиційного проектування, а також регулювання [32].

У стратегічному управлінні можна визначити три ключові фази:

- передпроектний етап, який включає в себе збір та аналіз інформації для розробки стратегії;
- основний етап, що охоплює процес розробки стратегії;
- завершальний етап, який включає в себе впровадження стратегії, коригування планів і отримання зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення [12].

На кожному з цих етапів здійснюються певні функції:

- перший етап охоплює стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- другий етап включає стратегічне планування;
- третій етап охоплює стратегічну організацію і мотивацію, а також контроль і регулювання.

У результаті послідовних взаємодій основні функції стратегічного управління перетворюються на конкретні висновки. Основні висновки стратегічного управління можуть бути представлені у вигляді послідовного ланцюжка стратегічних результатів: оцінка поточного стану - прогнозування - визначення стратегії - розробка стратегічного плану - впровадження програм - реалізація проектів - оцінка результатів (що утворює зв'язок між першим та останнім результатом). Основними значущими результатами стратегічного управління є стратегічна орієнтація організації, її потенціал у стратегічному плануванні та організаційна структура.

Характеристиками стратегічного управління є, насамперед, акцент на досягнення результатів, які впливають або реагують на зміни у зовнішньому середовищі, що піддається глобальній нестабільності; по-друге, виникнення контуру стратегічних адаптаційних рішень, які доповнюють контур запланованих стратегічних рішень; по-третє, інтерактивність та безперервність процесу; по-четверте, ускладнення функцій та результатів управління. Це відображається у наступному:

- з'яві додаткових результатів порівняно з попередніми системами управління, такими як стратегія, програма тощо;
- наявності альтернативних стратегічних рішень та потребі у їх виборі;
- існуванні багаторівневих ієрархічних рішень (наприклад, дерево цілей, простір стратегій тощо);
- виникненні кількох результатів виконання однієї функції, наприклад, стратегічне планування може призвести до стратегії, стратегічного плану, програми та інших результатів [28].



Аналіз ринку - це процес збору та інтерпретації даних для визначення місця, яке займає або планує зайняти підприємство на ринку, а також для формування уявлення про вимоги до конкретних товарів або маркетингових програм. Аналіз ринку включає в себе виявлення розміру ринку та його сегментацію (поділ на категорії з однорідними характеристиками), вивчення структури ринку, ідентифікацію існуючих тенденцій, часток ринку та взаємин між структурами як всередині, так і поза межами ринку [8].

Існують два напрямки аналізу: аналіз внутрішніх можливостей підприємства та аналіз конкурентного середовища. Для цього використовуються SWOT-аналіз і аналіз конкурентів. SWOT-аналіз складається з аббревіатури: Strength (S) – сильні сторони внутрішнього середовища, Weakness (W) – слабкі сторони внутрішнього середовища, Opportunities (O) – можливості зовнішнього середовища, Threats (T) – загрози зовнішнього середовища [14].

Після аналізу зовнішнього середовища потрібно провести аналіз внутрішнього середовища, щоб не втратити жодної можливості, яку створює зовнішнє середовище, і бути готовими до загроз. Результатом аналізу внутрішнього середовища може стати план модернізації роботи служб. Цей план може включати як еволюційні зміни, що відбуваються поступово, так і революційні зміни, такі як аутсорсинг частини бізнес-процесів [27].

Конкурентний аналіз включає узагальнену інформацію про те, як поведуться на ринку конкуренти. Він допомагає визначити, від якої діяльності конкурентів може виходити загроза підприємству при виведенні на ринок нового товару і продовженні випускати існуючий асортимент [26].

Аналіз маркетингових програм конкурентів здійснюється в кожній сфері ринкової діяльності підприємства і дуже ретельно. Інформація про конкурентів може покращити результати SWOT-аналізу, а проведення SWOT-аналізу для кожного з конкурентів допомагає краще зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони, що є основою для планування відповідних дій [8].

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФАРМАК»

### 2.1. Аналіз основних показників ринкової діяльності та фінансово-економічного стану підприємства

ПрАТ «Фармак» є одним із найстаріших фармацевтичних підприємств в Україні. Його заснували у 1925 році, коли українська нація переживала великі випробування. Тоді система охорони здоров'я була повністю знищена, і не існувало власного виробництва ліків, яке могло б забезпечити населення якісними медикаментами. Імпорт ліків з інших країн практично не здійснювався.

ПрАТ «ФАРМАК» стало першим заводом в Україні, який почав виробляти ліки відповідно до європейських вимог та стандартів. Обсяги виробництва підприємства постійно зростали. Однак криза 1998 року внесла свої корективи в діяльність заводу, зменшивши обсяги виробництва. Незважаючи на це, ПрАТ «ФАРМАК» зберегло свої основні напрямки діяльності. У другій половині 1999 року обсяги виробництва підприємства досягли докризового рівня.

У 2000-х роках підприємство запустило виробництво та реалізацію інсуліну під назвою «Фармасулін». Цей масштабний проект здійснювався на основі партнерства ПрАТ «ФАРМАК» з американською компанією «Eli Lilly». Проект був реалізований поетапно, а міжнародна співпраця дала імпульс для глобалізаційних кроків компанії.

У 2003 році ПрАТ «ФАРМАК» вперше взяло участь у роботі CPhI Worldwide.

З 2010 року ПрАТ «ФАРМАК» є лідером фармацевтичного ринку в Україні, маючи найбільші обсяги продажу ліків у фінансовому вираженні та будучи найбільшим експортером фармацевтичної продукції. Сучасний дослідницький комплекс підприємства включає 4 різнопрофільні аналітичні лабораторії, 2 лабораторії з біотехнологічних та синтетичних АФІ, 3

технологічні лабораторії для готових форм і 4 пілотні R&D дільниці. Усі лабораторії оснащені високотехнологічним обладнанням.

Станом на кінець 2023 року ПрАТ «ФАРМАК» займає четверте місце в рейтингу інноваційних підприємств України. На підприємстві функціонують 19 виробничих ліній, які відповідають вимогам GMP, з яких 14 сертифіковані європейським органом.

ПрАТ «Фармак» входить до ТОП-100 платників податків за підрахунками 2022 року серед фармацевтичних виробників [21].

Можна визначити такі загальні стратегічні цілі ПрАТ «Фармак» принаймні на рік:

1. Посилення лідерства на внутрішньому ринку та розвиток впливової позиції на регіональному рівні у фармацевтичній галузі, розширення присутності на міжнародних ринках.
2. Підвищення ефективності всіх бізнес-процесів підприємства та збільшення обсягів виробництва.
3. Розширення географії експорту продукції.
4. Введення на ринок нових продуктів з високим комерційним потенціалом, які мають обмежену наявність на внутрішньому ринку.
5. Реалізація заходів з підвищення ефективності маркетингу та збільшення обсягів продажів.
6. Розширення співпраці з ключовими стратегічними партнерами.
7. Збільшення обсягів експорту на основних міжнародних ринках та відкриття нових представництв чи дочірніх структур.
8. Розвиток партнерських проектів на міжнародних ринках експорту [29].

Отже, ПрАТ «Фармак» очолює фармацевтичну галузь України. У підприємства встановлені надійні стосунки з постачальниками та має добре організоване постачання сировини, що дозволяє успішно впроваджувати стратегію розвитку на ринку медичних препаратів. Компанія має власні цілі, стратегію і завдання, які забезпечують стабільну діяльність та лідерство

протягом багатьох років.

Проведення всебічного фінансового аналізу є важливим для організації. Давайте розпочнемо аналіз фінансових показників ПрАТ «Фармак» з оцінки рівня та динаміки фінансових результатів організації (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

### Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Фармак» за 2021-2023 рр

Показник	Період			Відхилення, +- тис. грн.	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Дохід від реалізації	6084681	6618911	6541750	+534230	-77161
Собівартість реалізації	2723663	2933774	2826842	+210111	-106932
Валовий прибуток	3361018	3685137	3714908	+324119	+29771
Адміністративні витрати	546175	681292	746520	+135117	+65230
Витрати на збут	1237688	1341839	1397411	+104151	+55572
Інші операційні доходи	20575	19009	31082	-1566	+12073
Інші операційні витрати	219619	86635	64548	-12984	-22087
Операційний прибуток	1190112	1360098	1232772	-8830014	-127326
Фінансові доходи	9860	14377	20880	+4517	+6503
Фінансові витрати	51428	45686	51092	-5742	+5406
Прибуток до оподаткування	1082176	1297436	1271181	+215260	-26255
Витрати з податку на прибуток	243086	247230	209013	+4144	-38217
Чистий прибуток	839090	1050206	1070168	+211116	+19962

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці 2.1 видно, що чистий прибуток ПрАТ «Фармак» у 2023 р. збільшився на 19962 тис. грн. порівняно з 2022 р. Це свідчить про зростаючі тенденції у функціонуванні підприємства.

Показники майнового стану відображають структуру ресурсів підприємства та джерел, що сприяли їхньому формуванню. Серед них можна виокремити такі:

1) Відносна частка основних засобів у загальній вартості активів підприємства ( $\gamma_{OЗ}$ ):

$$\gamma_{OЗ} = \frac{ЗВ}{А}, \quad (2.1)$$

де ЗВ – залишкова вартість основних засобів;

А – вартість активів підприємства, грн.

$$\gamma_{03} = \frac{2441983}{3450338} = 0,7 * 100 = 70\%$$

З розрахунків можна зробити висновок, що ПрАТ «Фармак» за 2023 рік ефективніше почало використовувати основні засоби.

2) Коефіцієнт зносу основних засобів ( $K_{зн}$ ) відображає відсоток їх вартості, яка вже перейшла на вартість виробленої продукції. Цей коефіцієнт також вказує на ступінь зносу основних засобів підприємства на певну дату.

$$K_{зн} = \frac{C_{зн}}{ПВ}, \quad (2.2)$$

де  $C_{зн}$  – сума зносу (накопичена амортизація);

ПВ – первісна вартість основних засобів, грн.

$$K_{зн} = \frac{396897}{2441983} = 0,16$$

3) Коефіцієнт придатності основних засобів ( $K_{прид}$ ) відображає відсоток основних засобів підприємства, які залишаються в гарному стані, на певну дату:

$$K_{прид} = \frac{ЗВ}{ПВ}, \quad (2.3)$$

$$K_{прид} = \frac{2441983}{2441983} = 1$$

Показники фінансової міцності. Успішність підприємства визначається його здатністю формувати запаси за власні кошти.

1. Власний оборотний капітал (ВОК) відображає обсяг активів, які були сформовані за рахунок власних фінансових ресурсів:

$$ВОК = ВК - НА, \quad (2.4)$$

де ВК – власний капітал,

НА – необоротні активи підприємства, грн.

$$ВОК = 5211569 - 3450338 = 1761231 \text{ тис. грн.}$$

Фінансова стійкість забезпечується тоді, коли власний оборотний капітал перевищує нульове значення. У компанії ПрАТ «Фармак» значення власного оборотного капіталу перевищує нуль, тому можна вважати це підприємство фінансово стійким.

2) Абсолютна фінансова стійкість:

$$З < \text{ВОК}, \quad (2.5)$$

де З – відображає вартість запасів в гривнях. Ці запаси включають в себе виробничі резерви, незавершені виробництва, готову продукцію та товари.

$$1579162 < 1761231$$

3) Нормальна фінансова стійкість:

$$З < \text{ВОК} + \text{ДЗ} \quad (2.6)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання, грн.

$$1579162 < 1761231 + 475809$$

4) Нестійкий фінансовий стан:

$$З < \text{ВОК} + \text{ДЗ} + \text{ПЗ} \quad (2.7)$$

де ПЗ – поточні (короткострокові) зобов'язання, грн.

$$1579162 < 1761231 + 475809 + 956722$$

5) Кризовий фінансовий стан:

$$З > \text{ВОК} + \text{ДЗ} + \text{ПЗ} \quad (2.8)$$

$$1579162 < 1761231 + 475809 + 956722$$

На основі розрахунків, наведених вище, можна зробити висновок, що фінансове становище ПрАТ «Фармак» є стійким, і наразі підприємство не переживає кризової ситуації.

Якщо підприємство не може вчасно розрахуватися зі своїми поточними зобов'язаннями, його подальша діяльність стає невизначеною, що переважає над іншими аспектами фінансової діяльності. Ліквідність визначається співвідношенням різних складових оборотних активів та поточних зобов'язань (пасивів) підприємства, що вказує на наявність доступних ліквідних ресурсів (не залежних від поточних платежів). Нижче перераховано основні показники ліквідності у фінансовому стані вітчизняних підприємств.

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{\text{абс.л.}}$ ) вказує на ту частину поточних зобов'язань, яку підприємство може без затримки виплатити найближчим часом, використовуючи готівкові кошти:

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{\text{ГКЕ}}{\text{КЗ} + \text{КрЗ}} \quad (2.9)$$

де ГКЕ – грошові кошти та їх еквіваленти;

КЗ – короткострокові кредити;

КрЗ – кредиторська заборгованість, грн.

Оптимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,25, а мінімально припустиме – 0,1.

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{647554}{14250 + 733108} = 0,87$$

2) Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) ( $K_{\text{покр}}$ ) вказує на те, яку частину своїх поточних зобов'язань підприємство може погасити, використовуючи свої оборотні активи:

$$K_{\text{покр}} = \frac{\text{ГКЕ} + \text{ПФІ} + \text{ДебЗ} + \text{З}}{\text{ПЗ}} \quad (2.10)$$

де ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ДебЗ – дебіторська заборгованість, грн.,

ПЗ – усі поточні зобов'язання підприємства, грн.

Оптимальне значення коефіцієнта поточної ліквідності зазвичай коливається в діапазоні від 1,5 до 2,5. Мінімально прийнятне значення цього коефіцієнта становить 1. Якщо значення коефіцієнта поточної ліквідності менше одиниці, це свідчить про те, що на момент оцінки підприємство може мати проблеми з платоспроможністю, оскільки його ліквідні активи недостатні для покриття навіть поточних зобов'язань, не враховуючи відсотки за кредитом.

$$K_{\text{покр}} = \frac{647554 + 4302 + 475809 + 1579162}{956722} = 2,8$$

Підприємство може вважатися платоспроможним, оскільки в його розпорядженні є достатньо ліквідних засобів для покриття всіх витрат і зобов'язань.

3) Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ( $K_{\text{з}}^{\text{вл.к.}}$ ) відображає, скільки коштів у обігу має підприємство для забезпечення своєї фінансової стійкості :

$$K_3^{\text{вл.к.}} = \frac{\text{ВOK}}{\text{ПЗ}} \quad (2.11)$$

Мінімально прийнятне значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами є 0,1.

$$K_3^{\text{вл.к.}} = \frac{1761231}{956722} = 1,84$$

Показники ділової активності вказують на ефективність використання ресурсів для залучення фінансування.

1. Ресурсовіддача (РВ) відображає ефективність використання ресурсів у підприємства :

$$РВ = \frac{\text{ЧД}}{\bar{А}} \quad (2.12)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства за період;

$\bar{А}$  – середньорічна вартість активів підприємства, грн.

$$РВ = \frac{3714908}{3450338} = 1,1$$

2) Фондовіддача (ФВ) відображає, яка кількість продукції, випущеної підприємством, припадає на кожну гривню середньорічної вартості його основних засобів.

$$ФВ = \frac{В}{\overline{ОЗ}} \quad (2.13)$$

де В – обсяг виготовленої продукції за звітний період;

$\overline{ОЗ}$  – середньорічна вартість основних засобів, грн.

$$ФВ = \frac{1232772}{2441983} = 0,5$$

3) Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ( $K_{об}$ ) відображає, скільки разів оборотні кошти перетворюються на обороти за певний період часу.

$$K_{об} = \frac{\text{РП}}{\overline{ОбК}} \quad (2.14)$$

де РП – дохід (виручка) від реалізації продукції;

$\overline{ОбК}$  – середньорічна вартість залишку оборотних коштів, грн.

$$K_{об} = \frac{6541750}{3193762} = 2 \text{ обороти}$$



4) Формула обчислення тривалості одного обороту оборотних коштів виражає, як довго оборотні кошти перебувають в руху до повного звернення:

$$T = \frac{D_k}{K_{об}} \quad (2.15)$$

де  $D_k$  – кількість календарних днів у році.

Чим вищий коефіцієнт оборотності і чим коротше тривалість обороту, тим ефективніше використовуються оборотні кошти, що призводить до збільшення прибутку підприємства.

$$T(\text{звітний період}) = \frac{365}{2} = 182,5 \text{ днів}$$

5) Коефіцієнт завантаження ( $K_{зав}$ ) визначається як величина, обернена до коефіцієнта оборотності. Він вказує на кількість оборотних коштів, яка припадає на 1 гривню реалізованої продукції і розраховується за такою формулою:

$$K_{зав} = \frac{\overline{ОбК}}{РП} \quad (2.16)$$

$$K_{зав} = \frac{3193762}{6541750} = 0,49$$

6) Рентабельність оборотних коштів ( $R_{ОбК}$ ) відображає величину прибутку з операційної діяльності, яка припадає на 1 гривню середньорічної вартості залишку оборотних коштів.

$$R_{ОбК} = \frac{\Pi_{оп.д.}}{\overline{ОбК}} * 100\% \quad (2.17)$$

де  $\Pi_{оп.д.}$  – прибуток від операційної діяльності підприємства, грн.

$$R_{ОбК(\text{звітний період})} = \frac{1232772}{3193762} * 100 = 38,6\%$$

7) Коефіцієнт оборотності власного капіталу ( $K_{об}^{вл.к.}$ ) відображає, як швидко власний капітал обертається в операціях підприємства.:

$$K_{об}^{вл.к.} = \frac{ЧД}{\overline{ВК}} \quad (2.18)$$

де  $\overline{ВК}$  – середньорічна вартість власного капіталу підприємства, грн.

$$K_{об}^{вл.к.} = \frac{3714908}{5211569} = 0,71$$

Показники рентабельності відображають ефективність використання ресурсів фінансування з точки зору прибутковості.

1. Показник рентабельності ресурсів підприємства за чистим прибутком ( $R_A$ ) вказує на ефективність використання ресурсів з точки зору отриманого чистого прибутку.:

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100\% \quad (2.19)$$

$$R_A = \frac{1055689}{3450338} * 100 = 30,6\%$$

2) Рентабельність власного капіталу ( $R_{BK}$ ):

$$R_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{BK} * 100\% \quad (2.20)$$

$$R_{BK} = \frac{1055689}{5211569} * 100 = 20,3\%$$

3) Рентабельність основної діяльності підприємства ( $R_{\text{осн.д.}}$ ):

$$R_{\text{осн.д.}} = \frac{BP - AB - B3}{C + AB + B3} * 100\% \quad (2.21)$$

де ВП – валовий прибуток;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут;

С – собівартість реалізованої продукції, грн.

$$R_{\text{осн.д.}} = \frac{3714908 - 746520 - 1397411}{2826842 + 746520 + 1397411} * 100 = -35,7\%$$

4) Рентабельність виробничих фондів ( $R_{\text{в.ф.}}$ ):

$$R_{\text{в.ф.}} = \frac{\text{ЧП}}{O3 + O6K_H} * 100\% \quad (2.22)$$

$$R_{\text{в.ф.}} = \frac{1055689}{2441983 + 3193762} * 100 = 18,7\%$$

Нижче подано основні показники активності діяльності підприємства (табл. 2.2) за 2023 р. та показники рентабельності (табл. 2.3) за 2023 рік.

Таблиця 2.2

**Показники ділової активності ПрАТ «Фармак»**

Назва показника	2023 рік
Ресурсовіддача (РВ)	1,1
Фондовіддача (ФВ)	0,5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ( $K_{об}$ )	2 обороти
Тривалість одного обороту (Т)	182,5 днів
Коефіцієнт завантаження ( $K_{зав}$ )	0,49
Рентабельність оборотних коштів ( $R_{обк}$ )	38,6%
Коефіцієнт оборотного капіталу ( $K_{об}^{вл.к}$ )	0,71

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, з таблиці 2.1 можна зрозуміти, що показники активності діяльності підприємства є задовільними, що свідчить про успішне ведення бізнесу та отримання прибутку.

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності ПрАТ «Фармак»**

Назва показника	2023 рік
Рентабельність ресурсів ( $R_A$ )	30,6%
Рентабельність власного капіталу ( $R_{вк}$ )	20,3%
Рентабельність основної діяльності ( $R_{осн.д}$ )	-35,7%
Рентабельність виробничих фондів ( $R_{в.ф.}$ )	18,7%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, на основі даних з таблиці 2.3 можна зрозуміти, що рентабельність ресурсів, рентабельність власного капіталу та рентабельність виробничих фондів становлять значення вище нуля, що свідчить про прибутковість підприємства. Проте показник рентабельності основної діяльності нижче нуля, тому важливо, щоб керівництво підприємства та фахівці звернули увагу на цей показник і розробили план дій для його підвищення.

Основними метою маркетингових комунікацій на ПрАТ «Фармак» є створення попиту і підтримка обсягів продажу.

До підпорядкованих цілей входять такі завдання:

- інформування споживачів про компанію та її продукцію;
- формування позитивного іміджу компанії;
- стимулювання споживачів;
- формування та зміцнення потреб споживачів;
- підвищення активності в покупках;
- побудова лояльності до бренду;
- нагадування про компанію та її продукцію та інші.

Давайте оцінимо бюджет для маркетингових комунікацій у ПрАТ "Фармак" (див. табл. 2.4).

Протягом 2021-2023 років відбулося збільшення бюджету маркетингових комунікацій у ПрАТ "Фармак" на 237 тисяч гривень або на 16,42%. Це зростання було обумовлене збільшенням витрат на рекламу на 29,4 тисяч гривень або на 7,72%, витрат на зв'язки з громадськістю на 111,6 тисяч гривень або на 43,3%, і витрат на стимулювання збуту на 301,0 тисяч гривень або на 92,0%. У той же час, витрати на прямий маркетинг зменшилися на 205 тисяч гривень або на 43% за цей період.

Таблиця 2.4

**Бюджет маркетингових комунікацій на ПрАТ «Фармак»  
за 2021-2023 рр. (тис. грн.)**

Складові бюджету просування	2021	2022	2023	Відхилення 2023 / 2021 рр.	
				тис. грн.	%
Реклама	381	390,4	410,4	+29,4	+7,72
Зв'язки з громадськістю	258	401	369,6	+111,6	+43,26
Стимулювання продажу	327	633	628	+301	+92,05
Прямий маркетинг	477	637,6	272	-205	-42,98
Всього	1443	2062	1680	+237	+16,42

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На Рис. 2.1 представлена структура бюджету маркетингових комунікацій у ПрАТ "Фармак".

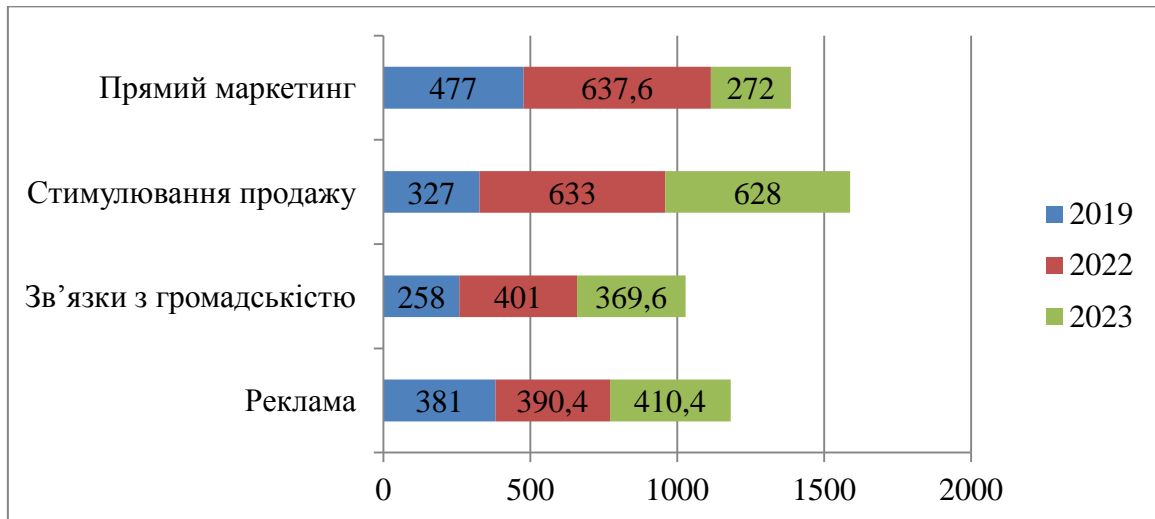


Рис. 2.1 показує структуру бюджету маркетингових комунікацій у ПрАТ "Фармак" за період 2021-2023 років.

Джерело: складено автором

У розподілі бюджету маркетингових комунікацій в ПрАТ "Фармак" за період 2021-2023 років найбільшу частку складає стимулювання збуту, що зросло з 22,66% у 2021 році до 37,38% у 2023 році, та прямий маркетинг, чий відсоток змінювався від 33,06% у 2021 році до 16,19% у 2023 році.

ПрАТ "Фармак" відводило час для розвитку ринків за допомогою інтенсифікації зусиль у збуті та вдосконалення товарів. Застосування концепції маркетингової комунікації дозволило швидко зайняти стабільну позицію на ринку та збільшувати обсяги продажів в короткий термін.

Отже, ПрАТ "Фармак" у період з 2021 по 2023 роки використовує рекламні канали для стимулювання попиту на металопрокатні товари. Реклама в Інтернеті виступає як ключовий механізм розповсюдження рекламних повідомлень для компанії. Цей вид реклами є ефективним, високо популярним та економічно доцільним порівняно з іншими рекламними стратегіями в ПрАТ "Фармак".

Компанія «Фармак» має свій корпоративний веб-сайт за адресою <https://farmak.ua/ru/>.

Цей сайт є одним із каналів реклами, оскільки Інтернет-аудиторія на сьогоднішній день є дуже обширною.

На веб-сайті доступна інформація про продукцію компанії «Фармак», рекламні матеріали у формі відео, фото, новин та блогу, а також загальна інформація про саме підприємство. Для зручності користувачів веб-сайт має систему навігації у вигляді карти сайту, яка дозволяє вибрати потрібний розділ та знайти всю необхідну інформацію. Хоча деякі розділи, такі як новини, інформація про компанію, продукція, оплата та доставка, контакти, є стандартними для багатьох корпоративних веб-сайтів, блог, де публікуються інформаційні матеріали, з'явився нещодавно.

Для підвищення відвідуваності корпоративного веб-сайту ПрАТ «Фармак» застосовуються такі методи реклами, як реєстрація в пошукових системах і рейтингах, обмін посиланнями з іншими веб-ресурсами, включення ключових слів у текст та заголовки, розміщення платних посилань на відомих веб-серверах, а також наведення адреси електронної пошти та сайту в усіх рекламних матеріалах, листах, візитках і т.д.

Інтернет-реклама компанії ПрАТ «Фармак» використовує переваги, такі як :

- тематичний таргетинг, що означає спрямованість показів рекламного повідомлення на певну аудиторію з визначеною частотою

- ретаргетинг, який дозволяє налаштовувати банерні покази на сайті (X) на цільову аудиторію конкретного сайту (Y).

Більшість відвідувачів сайту ПрАТ «Фармак» (понад 60%) є чоловіки та жінки працездатного віку від 18 до 54 років, що становить майже 90% від загальної кількості (див. рис. 2.2).

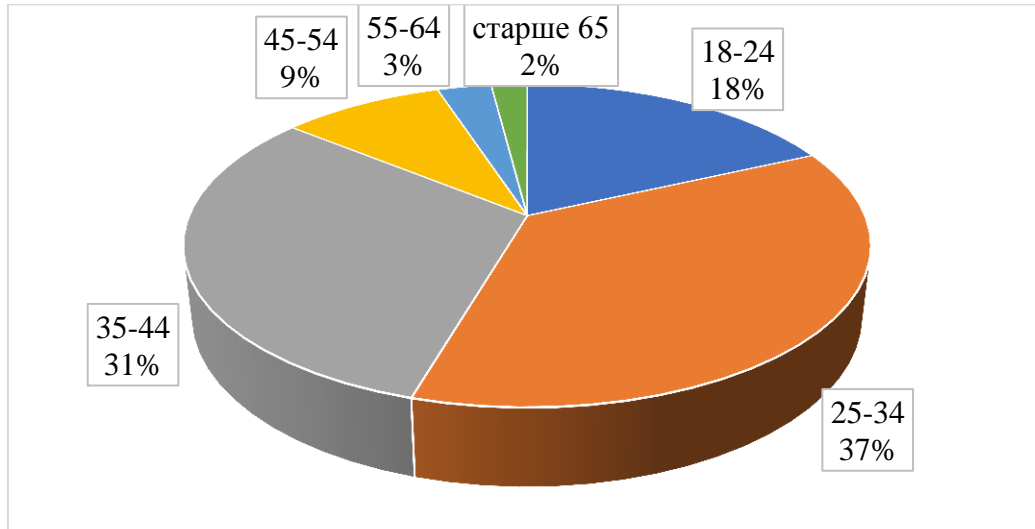


Рис. 2.2. Структура відвідувачів сайту компанії ПрАТ «Фармак» за віком (років)

Джерело: складено автором

Понад 70% користувачів сайту мають вищу освіту або незакінчене вище навчання (рис. 3.2).

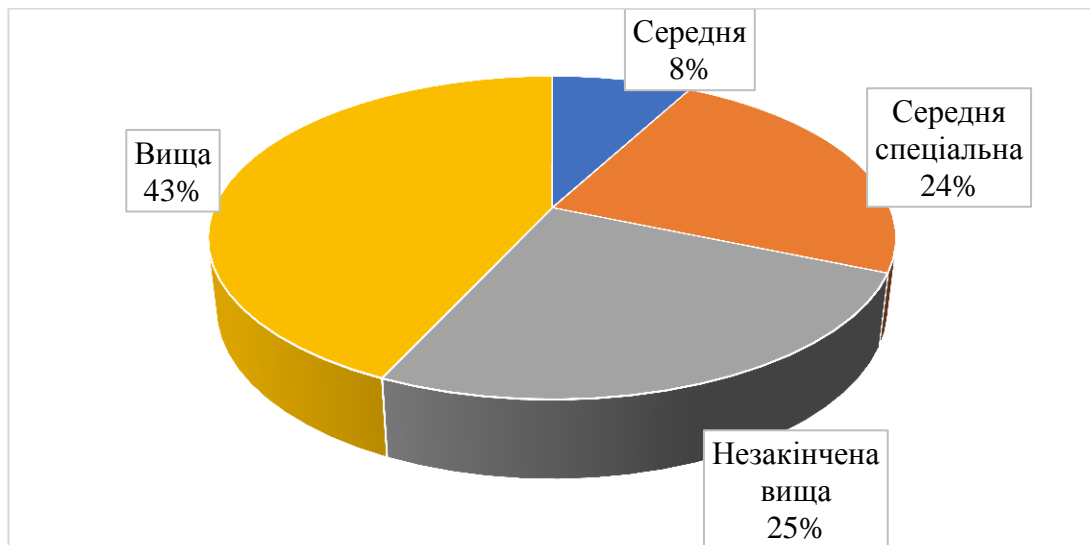


Рис. 2.3. Структура відвідувачів сайту компанії ПрАТ «Фармак» за освітою

Джерело: складено автором

Оцінимо ефективність використання різних складових маркетингових комунікацій для реклами товарів ПрАТ «Фармак» (таблиця 2.5).

**Порівняльна характеристика використання елементів комплексу  
маркетингових комунікацій в ПрАТ «Фармак»**

№ п/п	Елемент комплексу маркетингових комунікацій	Показник застосування елементів комплексу маркетингових комунікацій (0 – незначущий; 10 – найбільш значущий)	
		Застосування обраних носіїв МК	Коефіцієнт значущості, %
1	2	3	4
1	Реклама:	9	16,36
1.1	Друковані ЗМІ		
1.2	Каталоги		
1.3	Розповсюдження флаєрів		
1.4	Реклама на радіо		
1.5	Реклама в Інтернеті		
2	PR:	4	7,27
2.1	зв'язок з ЗМІ		
2.2	пабліситі за допомогою друкованої продукції		
2.3	участь в роботі з'їздів, конференцій, зборів		
2.4	спонсорство	2	3,64
3	Стимулювання збуту:		
3.1	знижки з ціни	1	1,82
3.2	премії		
4	Особистий продаж	8	14,55
4.1	консультативний продаж		
4.2	технічний продаж	3	5,45
5	Прямий маркетинг:		
5.1	каталоги	6	10,91
5.2	телефонний маркетинг		
6	Реклама на місці продажу:	5	9,09
6.1	стікери		
6.2	мобайли	10	18,18
7	Виставки		
8	Ярмарки	7	12,73
9	Інтернет		
10	Спонсорство		100,00
	Всього		

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільш доцільними для ПрАТ «Фармак» є використання таких елементів маркетингових комунікацій для просування товарів, як Інтернет, реклама та спонсорство. Ми розрахуємо відносну частку цих елементів у загальній структурі маркетингових комунікацій ПрАТ «Фармак» (таблиця 2.6).



**Розрахунок відносної частки елементів маркетингових комунікацій  
ПрАТ «Фармак», які найбільше використовує компанія**

Продукція	Темп зростання ринку, %	Частка ринку щодо конкурента, %
Реклама (Р)	76,2	50,9
Персональний продаж (ПР)	75,6	110,2
Стимулювання збуту (СЗ)	74,4	97,1
Пропаганда (П)	71,2	81,7
Паблік рілейшнз (ПАБ)	84,1	100,5
Директ-маркетинг (Д)	70,2	73,9
Інші рекламні засоби (І)	70,0	102,5

Джерело: складено автором

За даними, представленими в таблиці, ми створюємо матрицю БКГ (рис. 2.4) і можемо помітити, що продукція ПрАТ «Фармак» потрапила в різні категорії. Кожна з цих категорій має своє значення (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Розподіл різновидів реклами, які використовуються ПрАТ «Фармак»**

Частка ринку	Темпи зростання ринку
«Зірки»	Вони включають у себе рекламні інструменти, які демонструють найшвидший темп ринкового зростання та займають найбільшу частку на ринку. У випадку підприємства, це означає паблік рілейшнз..
«Дійні корови»	Ці відзначаються великою часткою ринку при низькому темпі його зростання. Для підприємства це означає використання персонального продажу та інших рекламних засобів.
«Дикі кішки»	Для цього сегменту є відносно невеликою часткою ринку, але високими темпами зростання продажів. У підприємства немає продуктів для цього сегменту.
«Собаки»	Цей сегмент відзначається низькою часткою ринку і повільними темпами росту. У підприємства цей сегмент відповідає директ-маркетингу..

Джерело: складено автором

Проведення аналізу і прогнозування попиту на рекламні засоби, які використовуються в ПрАТ «Фармак», неможливе без наявності потрібної інформації про клієнтів підприємства.

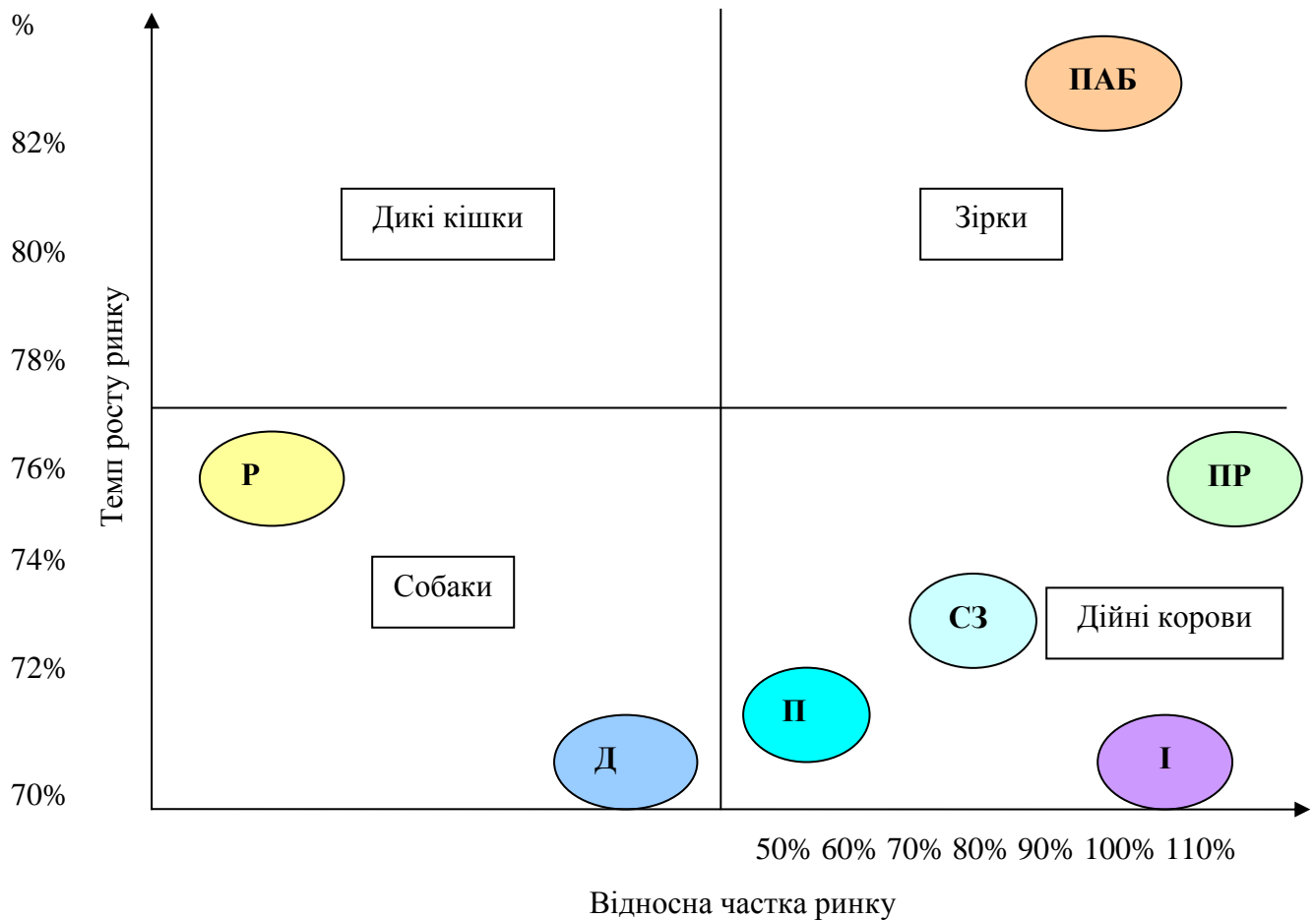


Рис. 2.4. Матриця БКГ для основних різновидів реклами, які використовуються в ПрАТ «Фармак»

Важливо відзначити, що відділ збуту і постачання вивчає внутрішні та зовнішні джерела інформації. Серед внутрішніх джерел вивчаються статистичні дані, такі як оборот товарів, обсяги збуту, інформація про імпорт та рекламації, а також дані про витрати на продукцію, рекламу, просування, збут та комунікації. До зовнішніх джерел належать публікації національних та міжнародних офіційних організацій, державних міністерств, торгово-рекламних палат і об'єднань, а також щорічники статистичної інформації, звіти галузевих компаній та спільних підприємств, публікації у журналах, газетах, книги, прайс-листи, каталоги та інші видання фірми.

Отже, паблік рілейшнз у ПрАТ "Фармак" віднесено до сектору "Зірки", який є найбільш використовуваним рекламним засобом у компанії. Персональний продаж та інші рекламні методи знаходяться в секторі "Дійні корови", який характеризується великою часткою ринку при повільному темпі його росту. Директ-маркетинг віднесено до сектору "Собаки", який

характеризується низькою часткою ринку та повільними темпами зростання.

Для аналізу конкурентоспроможності ПрАТ "Фармак" розглянемо дев'ять індикаторних показників, які відображають конкурентні переваги та відповідні їм ваги, як показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Питома вага переваг ПрАТ «Фармак»

Зовнішні переваги	«Вага» переваг
1. Асортимент продукції	0,15
2. Рівень цін на продукцію, система знижок	0,20
3. Якість продукції	0,20
4. Зручне місце розташування підприємства до транспортних шляхів	0,15
5. Якість сервісу та супроводу	0,10
6. Автоматизація виробництва	0,05
7. Контроль якості продукції	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Інвестиційна привабливість	0,05
Всього	1

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Фармак».

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77 * 0,20 + 1 * 0,2 + 1 * 0,5 + 0,96 * 0,1 + 0,88 * 0,15 + 1 * 0,05 + 1 * 0,05 = 0,932$$

З таблиці 2.9 очевидно, що ПрАТ "Фармак" має значний інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку лікарських засобів, що свідчить про його високу конкурентоспроможність.

## 2.2. Аналіз системи стратегічного ринкового планування ПрАТ «Фармак»

В стратегічному управлінні ПрАТ "Фармак" велику роль відіграють стейкхолдери, які є суб'єктами, що проявляють інтерес до діяльності підприємства або до певних його аспектів, проте цей інтерес не обов'язково пов'язаний з отриманням чистого прибутку.

Таблиця 2.9 надає аналіз стейкхолдерів ПрАТ "Фармак".

Таблиця 2.9

### Аналітична характеристика стейкхолдерів ПрАТ «Фармак»

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок послуг підприємства	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власних товарів з охорони здоров'я	1	2
Банки	Надання послуг для підприємства (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу підприємства	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів	2	1
Керівник	Організувати ефективну роботу підприємства	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3

Джерело: складено автором

Після аналізу можна зазначити, що серед основних зацікавлених стейкхолдерів у досліджуваному закладі є постачальники, працівники, клієнти та керівництво.

Щодо фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Фармак", на неї впливають різноманітні зовнішні чинники, такі як політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні (див. табл. 2.10).

Згідно з даними табл. 2.15, основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПрАТ "Фармак", включають наступне: політичні чинники, пов'язані з податковою системою країни; фінансово-економічні аспекти, де ключовим є показник залежності від зовнішніх інвесторів та кредиторів; виробничо-технологічні фактори, які підкреслюють важливість впровадження інновацій у технологічні процеси для підвищення ефективності; соціальні аспекти, де акцент робиться на мотивації персоналу та залученні клієнтів для підвищення продуктивності.

Таблиця 2.10

### Зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «Фармак»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність організації			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Політичні	Дієва правова політика, яка ускладнює розвиток медичної сфери в Україні.			+	Удосконалення законодавства, що контролює найбільш прибуткові галузі для країни, включаючи сферу охорони здоров'я. Введення податкових пільг та зменшення ПДВ
Фінансово-економічні	Високі відсоткові ставки за кредит та недостатня присутність ефективних інвесторів.		+		Положення може покращити зниженню рівня інфляції, розвитку кредитної системи та виходу країни з економічної кризи.
Виробничо-технологічні	Потреба у великих витратах для підтримки технічного рівня та реконструкції в галузі охорони здоров'я.			+	Роботи будуть фінансуватися за рахунок збільшення прибутковості компанії та залучення інвестицій за взаємовигідних умов
Соціальні	Малостворчий рівень життя в значній частині населення України, яке є ключовою цільовою аудиторією.			+	Покращення медичної галузі та загального економічного розвитку.

Джерело: складено автором

Враховуючи реальність, важливо уточнити елементи макросередовища, які впливають на підприємство. Отже, для діагностики та прогнозування макросередовища важливо розглянути такі елементи-фактори та їх складові. Результати аналізу методом QUEST для ПрАТ «Фармак» наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**QUEST-аналіз ПрАТ «Фармак»**

Фактори	Ймовірність (бали 1-5)	Інфляція	Зріст курсу долара	Скорочення заробітної плати	Розвиток технологій	Зріст безробіття	Нестабільність	Вступ України до СОТ
Інфляція	5	XXX	5	4	1	4	3	2
Зріст курсу долара	5	5	XXX	3	2	2	4	2
Скорочення заробітної плати	4	4	3	XXX	1	4	5	1
Розвиток технологій	3	1	2	1	XXX	1	3	4
Зріст безробіття	4	4	2	4	1	XXX	5	3
Нестабільна політична ситуація в країні	4	3	4	5	3	5	XXX	3
Вступ України до СОТ	3	2	2	1	4	3	3	XXX

Джерело: складено автором

На підставі проведеного аналізу можна висунути наступні висновки. По-перше, підприємство має значні ресурси та потенціал для розвитку і переваження над конкурентами. Крім того, з аналізу видно, що підприємству слід приділяти особливу увагу структурі маркетингу та покращенню співпраці з постачальниками, що є пріоритетними напрямками для його розвитку.

Оцінюючи зовнішнє середовище, важливо зауважити, що нестабільна економічна ситуація в країні та інші економічні фактори негативно впливають на діяльність організації.

ПрАТ «Фармак» відіграє важливу роль у країні, оскільки займається виробництвом фармацевтичної продукції, яка є необхідною для підтримання

здоров'я населення. Потреба у вдосконаленні ринкових стратегій повинна враховувати важливість послуг, що надаються широкому колу споживачів. ПрАТ «Фармак» також активно реалізує соціальні проекти у своїй господарській діяльності, які відображені на офіційному сайті організації. [26].

Для визначення стратегічних напрямків розвитку ПрАТ «Фармак» ми проведемо аналіз SWOT його діяльності (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### SWOT-аналіз ПрАТ «Фармак»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Проекти, які орієнтовані на соціальну відповідальність, включають пояснювальні, навчальні та консультативні заходи щодо використання фармацевтичних препаратів та медикаментів для споживачів. Надалі, організація працює над постійним підвищенням компетентності свого персоналу.</p> <p>Встановлює партнерські зв'язки з громадськими організаціями та ЗМІ, оскільки їхня роль у регіоні має велике значення. Вони обмінюються досвідом через мережеву реалізацію наших фармацевтичних продуктів. Окрім того, реалізують та публікують соціальні проекти, інтегруючи політику соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства.</p>	<p>Соціальні програми фінансуються виключно організацією, без залучення держави або соціальних фондів.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Включають у себе можливість взаємовигідного залучення підприємств до соціальної відповідальності, співпрацю з організаціями регіону для покращення співпраці, а також залучення місцевої влади та місцевих громад до співробітництва.</p>	<p>Включають у себе можливість формування неправильної уяви щодо реалізації соціальних проектів через відсутність планування та їх оцінки. Також, рівень прибутковості організації може бути уразливим до впливу фінансових соціальних проектів, які залежать від інших організацій.</p>

Джерело: складено автором

Аналізуючи напрями кожного вектора аналізу, важливо відзначити, що ключовою метою є планування та оцінка процесів соціальної відповідальності. Реалізація будь-якого соціального проекту пов'язана з досягненням переваг, а також з появою супутніх витрат та ризиків, які слід

передбачати на етапі планування. Інтеграція соціальної політики в загальну стратегію вимагає від організації отримання статусу соціально відповідальної.

Давайте проведемо оцінку внутрішніх факторів стратегічного планування в маркетинговій сфері ПрАТ «Фармак» (див. табл. 2.13).

Для цього аналізу необхідно розглянути компоненти, такі як систему цілей та стратегію розвитку. Результати оцінки представлені у табл. 2.21 та табл. 2.22, де експерти поставили балову оцінку в діапазоні від 0 до 5 за критеріями, що визначають різні аспекти системи.

Таблиця 2.13

### Внутрішні чинники стратегічного планування маркетингу

#### ПрАТ «Фармак»

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

Джерело: складено автором

Середньозважена оцінка критерію визначається за формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n n_i v}{n} \quad (2.23)$$



де  $n$  – кількість експертів, чол.;

$n_i$  – оцінка експерта (від 0 до 5);

$V$  – вага (значимість) критерія.

Оцінка ефективності кожного елемента є сумою середньозважених оцінок за критеріями, що визначає інтегральну оцінку. Основою системи управління є організаційна структура, яка визначає вплив на об'єкт управління і результативність підприємства. Чим більш досконала структура управління, тим ефективніше вона впливає на об'єкт управління та вища результативність роботи підприємства.

Таблиця 2.14

### Інтегральна оцінка ефективності системи цілей компанії

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень місії	0,4	5	5	5	3	5	1,84
Наявність сформованої системи цілей	0,4	5	5	4	5	5	1,72
Відповідність цілей пропонованим до них вимогам	0,3	3	5	4	3	2	0,78
Відповідність цілей структурі організації	0,3	5	2	5	4	4	0,8
Загальна інтеграційна оцінка	$\sum = 1$						5,12

Джерело: складено автором

Таблиця 2.15

### Інтегральна оцінка ефективності стратегії компанії

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень роботи підрозділу визначення стратегії та управління в організації	0,4	5	5	3	4	5	2,8
Узгодженість існуючої стратегії з вимогами зовнішнього середовища	0,3	3	4	2	5	4	0,84
Узгодженість існуючої стратегії з внутрішньоорганізаційними процесами	0,4	5	3	5	4	3	1,6
Здійсненність і гнучкість стратегії	0,2	4	5	5	3	4	0,84
Загальна інтегральна оцінка	$\sum = 1$						6,08

Джерело: складено автором

Система цілей організації отримала оцінку 5,12 балів, що вказує на високий рівень. Ефективність стратегії підприємства оцінено на 6,08 балів. Ці результати свідчать про правильність вибору системи цілей та стратегії, які сприяють успішній діяльності організації.

Для ідентифікації стратегічних активів ПрАТ «Фармак», які підтримують конкурентоспроможність підприємства, застосуємо методіку VRIO (табл. 2.16). Цей аналіз включає оцінку чотирьох складових: цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability) та організованість (organization)..

Таблиця 2.16

### Стратегічні активи ПрАТ «Фармак»

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

Джерело: складено автором

Отже, ПрАТ «Фармак» є піонером в інноваційних технологіях виробництва лікарських засобів, що дозволяє підприємству зберігати стійкі конкурентні переваги. Результати аналізу підтверджують важливість для ПрАТ «Фармак» створення таких нематеріальних активів, як репутація (бренд), організаційні знання та корпоративна культура.

## РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РИНКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПРАТ «ФАРМАК»

### 3.1. Формування стратегії розвитку ПрАТ «Фармак»

Для зменшення ризиків і збільшення гнучкості на ринку, ПрАТ «Фармак» розглядає можливість використання диверсифікації поточних рекламних стратегій компанії. Вибір цієї стратегії розвитку вимагає від підприємства ПрАТ «Фармак» не тільки визначення її типу та напрямку, але й розробки конкретних заходів для її ефективного впровадження та досягнення поставлених цілей.

Переход до стратегії диверсифікації визначається рядом мотивів, серед яких основними є:

- досягнення стабільності та фінансової міцності;
- збільшення прибутковості;
- підвищення конкурентоспроможності;
- ефективне використання вільних коштів;
- розподіл ризиків та зменшення залежності від циклічності бізнесу.

Система стратегічного планування не передбачає, що майбутнє автоматично буде кращим за минуле, і не оперує ідеєю, що майбутнє можна точно передбачити через екстраполяцію. Отже, першим кроком у плануванні диверсифікації в ПрАТ «Фармак» рекомендується аналізувати перспективи фірми. Це включає вивчення різних факторів, таких як загрози, можливості, а також потенційні "непередбачені" обставини, які можуть змінити напрямок розвитку.

Другим кроком є аналіз позиції компанії в конкурентній боротьбі. Основною метою цього етапу є оцінка можливостей підвищення результативності компанії за допомогою поліпшення конкурентної стратегії у тих сферах діяльності, в яких вона діє.

Третім кроком в цьому процесі є метод вибору стратегії, який включає порівняння перспектив фірми у різних сферах діяльності, встановлення пріоритетів та розподіл ресурсів між ними для забезпечення майбутньої стратегії.

Четвертий крок полягає у аналізі можливостей диверсифікації. Основна мета цього етапу - оцінка недоліків поточного портфеля видів діяльності та визначення нових напрямків, до яких фірмі варто перейти.

Об'єднуючи результати, які очікуються від нових сфер діяльності, зі сферою нинішніх можливостей, ПрАТ «Фармак» зблизиться до спільних цілей та завдань. Ці цілі і завдання визначаються двома факторами: по-перше, тим, які великі цілі ставить перед собою керівництво фірми і наскільки активно воно докладає зусиль для їх досягнення, а з іншого боку – наскільки диверсифікація буде підтримана стратегічними ресурсами.

Під час вибору виду діяльності також важливо проводити прогнозування, яке оцінює реальність та корисність для підприємства досягнення поставлених цілей.

Основними показниками, які визначають економічний прогноз, є:

- Ймовірність досягнення цілей, визначених в прогнозі, для кожного розглянутого напрямку.
- Розрахунок капітальних витрат, необхідних для реалізації програми в цілому та в кожен рік прогнозованого періоду.
- Оцінка витрат на робочу силу (в людино-роках/годинах) за кожен рік прогнозованого періоду, розподілення витрат за категоріями професій.
- Прогноз поточних витрат на виробництво у кожен рік прогнозованого періоду з врахуванням витрат на різних етапах життєвого циклу продуктів.
- Прогноз прибутку підприємства..

Ключовими факторами успішності диверсифікації є:

1. Привабливість галузі. Галузі, які обираються для диверсифікації,

повинні мати привабливу структуру або потенціал забезпечити привабливість. Це включає конкурентну ситуацію, можливість появи нових конкурентів, наявність товарів-замінників, позиції постачальників і покупців на ринку.

2. Витрати на входження в новий бізнес. Важливо, щоб витрати на входження в новий бізнес не перевищували очікуваний прибуток і не призводили до капіталізації всіх майбутніх доходів.

3. Взаємовигода. Новий підрозділ повинен мати конкурентні переваги через свої зв'язки з корпорацією, а також сприяти взаємній вигоді.

ПрАТ «Фармак» повинно враховувати додаткові фактори при виборі виду діяльності:

- економічна ефективність;
- рівень підприємницького ризику;
- тривалість обороту капіталу;
- рівень ліквідності.

Слід врахувати ще один аспект у проблемі пошуку потенційно привабливих сфер діяльності. Під час аналізу діяльності ПрАТ «Фармак» було виявлено два протилежних напрямки у такому пошуку. Перший напрямок полягає в послідовному розширенні діапазону діяльності на основі основного виду бізнесу, тобто тієї сфери спеціалізації, яка відображає початкові цілі та уявлення, що лежали в основі створення підприємства. Цю сферу іноді називають ключовою або базовою галуззю фірми, або основним профілем. Основна компетенція - це взаємопов'язаний набір навичок, знань та технологій, що надає унікальність бізнесу. Це дозволяє забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку і є ядром диверсифікації.

Другий напрямок, навпаки, позначений іншою концепцією - стратегія диверсифікації може існувати незалежно від головного виду виробництва. Основна ідея різних підходів полягає в тому, що стратегічні орієнтації у політиці диверсифікації також залежать від фінансового стану та еволюційних тенденцій підприємства. Пов'язаність між фінансовим станом

підприємства і його диверсифікацією виробництва має досить просте пояснення, оскільки фінансове положення визначає напрямки і результативність диверсифікації. Наприклад, стратегії диверсифікації, характерні для початкових етапів розвитку, базувалися на логіці альтернативного використання виробничих потужностей та торговельних мереж, і мали тісний зв'язок з фінансовими можливостями традиційного виробництва.

Етапи розвитку диверсифікації відрізнялися у тому, що на початкових стадіях головне виробництво зберігало важливість, але з часом його роль зменшувалась, і стратегія диверсифікації виходила за межі власних або пов'язаних галузей. Цей процес супроводжувався повним відокремленням фінансових інтересів від виробництва. Під час розвитку як фірми, так і самої диверсифікації, досягнення прибутку ставало можливим завдяки розширенню можливостей переміщення капіталів за межі галузі, регіону або національної економіки. Тому легко розуміти еволюцію від пов'язаної диверсифікації до автономної через ці етапи розвитку підприємницької діяльності.

При виборі шляхів диверсифікації ПрАТ «Фармак» слід враховувати висновки, отримані західними експертами під час аналізу диверсифікаційних процесів у їхніх країнах:

- немає стійкого зв'язку між масштабами диверсифікації та фінансовим успіхом підприємства;
- існуючі зв'язки не можуть бути однозначно визначені, оскільки на показники економічної діяльності підприємства впливає велика кількість інших факторів, які не можуть бути повністю враховані.

Отже, використання організаційно-економічного механізму диверсифікації в ПрАТ «Фармак» буде сприяти успішному розвитку підприємства лише в тому випадку, якщо цей механізм постійно коригуватиметься. Іншими словами, стратегія підприємства не буде статичною, адаптуючись до поточної економічної обстановки. Тільки у

цьому випадку диверсифікація забезпечить базу для ефективної структурної перебудови, відтворить ті ресурси, що є потрібними для розвитку фірми, а також самостійно сприятиме її розвитку.

Керівництво ПрАТ «Фармак» вирішило здійснити диверсифікацію поточних маркетингових комунікацій через запуск нової рекламної кампанії для компанії. Тривалість цієї кампанії планується близько одного місяця, оскільки саме такий строк виявляється найбільш ефективним для збереження інтересу цільової аудиторії до реклами. Поза цим терміном споживачі можуть перестати звертати увагу на рекламу через її звичність серед інших інформаційних повідомлень.

На рисунку 3.1 буде показана внутрішня організаційна структура проекту з диверсифікації поточних рекламних комунікацій компанії.

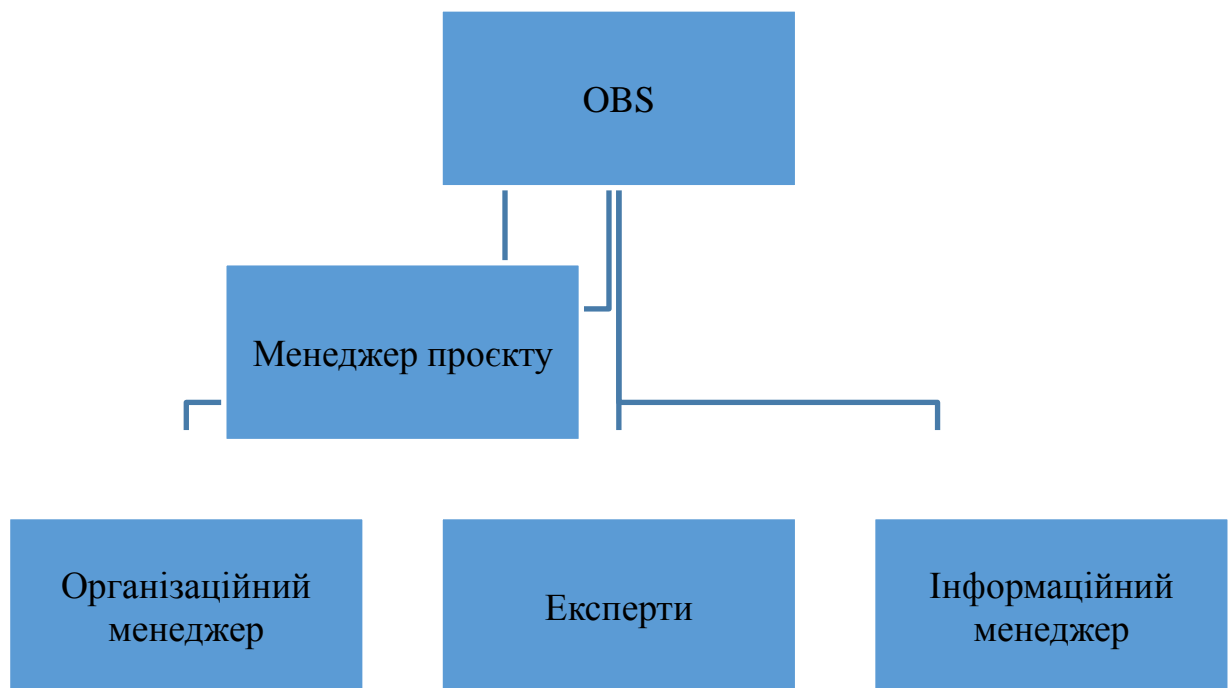


Рис. 3.1. Внутрішня організаційна структура

Джерело: складено автором

Елементи OBS можуть мати вертикальні (відносини підпорядкування) та горизонтальні (співпраця та узгодження) типи зв'язків. Проект отримує підтримку вищого керівництва. Керівник і члени проектної команди



повністю зосереджені на проекті і тимчасово відсторонені від своєї звичайної функціональної діяльності.

На малюнку 3.2 зображено організаційну структуру проекту з покращення комунікаційного процесу в ПрАТ "Фармак".

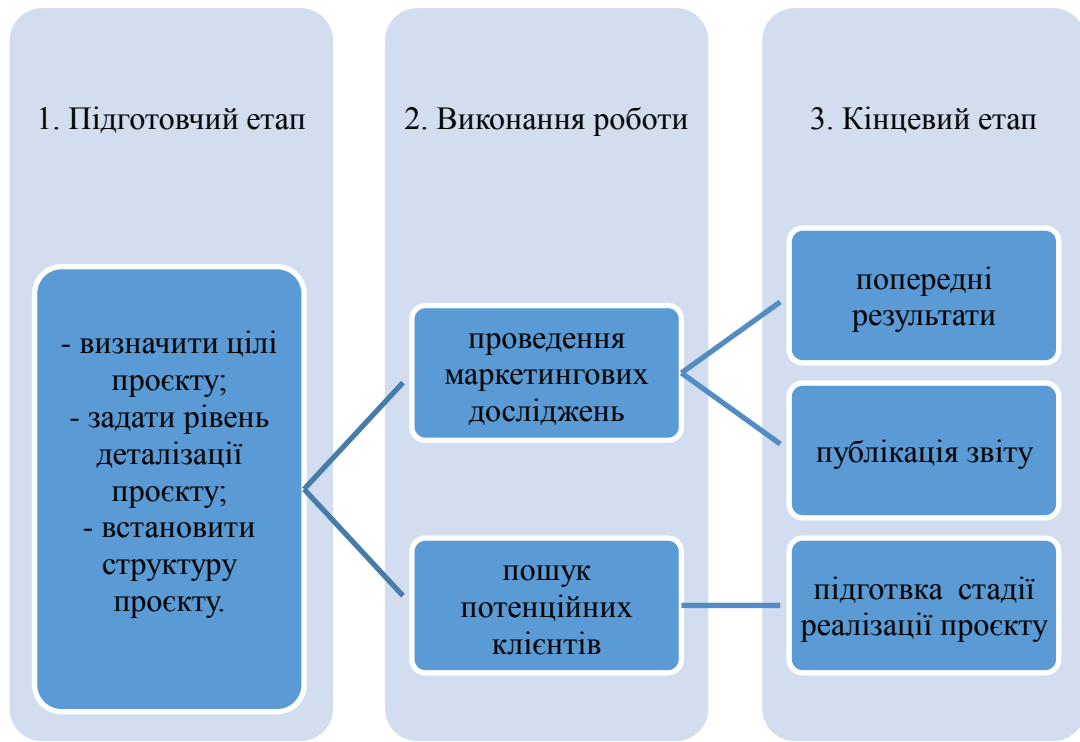


Рис. 3.2. Структура проекту удосконалення комунікаційного процесу в ПрАТ «Фармак»

Джерело: складено автором

Отже, майбутній проект планує використати передовий досвід для поліпшення маркетингового комунікаційного процесу в ПрАТ "Фармак". Загальна стратегія проекту базується на реальних можливостях даного ринку. Фінансування інвестиційного проекту буде забезпечено за рахунок власних коштів досліджуваного підприємства.

### 3.2. Розробка рекомендацій щодо сегментування ринку та позиціонування підприємства на ньому

Давайте розглянемо, в яких частинах ринково-продуктової стратегії ПрАТ "Фармак" виникає проблема, а саме недоцільність у зв'язку з поточною ринковою ситуацією (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Відповідність ринково-продуктової стратегії ПрАТ «Фармак» ринковій ситуації

№	Елемент	У чому налягає проблема / невідповідність
<b>Ринкова стратегія</b>		
1	Цільова аудиторія	Цільова аудиторія підприємства вимагає розширення асортименту продукції, ринкова ситуація в країні змінює потреби споживачів
2	Позиціонування	Фірмі потрібно розробити нові стратегії позиціонування своєї власної торгової марки
3	Конкурентна стратегія	Конкурентна стратегія підприємства не відповідає вимогам ринку
<b>Продуктова стратегія</b>		
1	Товарна стратегія	Стратегія товарів компанії повинна відповідати сучасним ринковим умовам
2	Цінова стратегія	Цінова стратегія компанії раніше передбачала єдину цінову політику для всіх клієнтів, але в сучасних умовах це неефективно, оскільки кожен сегмент потребує індивідуального підходу до ціноутворення
3	Збутова стратегія	Збутова стратегія компанії відповідає ринковій
4	Стратегія просування	Компанія співпрацює зі ЗМІ та рекламними агентствами, бере участь у виставках і конференціях, розміщує рекламу в Інтернеті, на транспорті та в періодичних виданнях. Стратегія просування відповідає ринковим умовам.

Джерело: складено автором

Отже, за даними таблиці 3.1, маркетингова управлінська проблема полягає у невідповідності товарної та цінової стратегії ПрАТ «Фармак» поточній ринковій ситуації.

Основні методи вибору цільового сегменту ринку для маркетингової діяльності ПрАТ «Фармак» представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Релевантні методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності ПрАТ «Фармак»

Методи вибору цільового сегменту ринку для маркетингової діяльності, які можна теоретично застосувати на цьому ринку.	Методи вибору цільового сегменту ринку для маркетингової діяльності, які в даний час використовують конкуренти.	Які методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності маємо використовувати ми, враховуючи 1 і 2
Стратегія маркетингу включає диференціацію продукції, переорієнтацію позиціонування та перегляд цінової стратегії.	Вдосконалення асортименту рослинних продуктів та розширення продуктової лінійки.	Цінова стратегія, яка передбачає зниження цін, та розширення асортименту продукції.
Нецінові засоби, такі як PR-кампанія.	Підвищення витрат на рекламу та підтримку іміджу компанії, використання BTL-кампаній.	Організація маркетингових кампаній для введення товару на ринок.

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеного аналізу, основними шляхами підвищення ефективності цільового сегмента ринку в ПрАТ «Фармак» є використання стратегії диференціації та продуктової диференціації, реформування цінової політики та посилення маркетингової активності.

Ефективна маркетингова діяльність ПрАТ «Фармак» на українському ринку лікарських засобів вимагає відповідної системи управління. Для того, щоб забезпечити перехід потенційних клієнтів ПрАТ «Фармак» в категорію активних покупців підприємства, запропоновано реалізовувати маркетингову стратегію через такі інструменти:

- 1) Підтримка та постійне розширення асортименту лікарських засобів у мережі своїх аптек.
- 2) Встановлення цін на продукцію не вище, ніж у конкурентів, а в разі можливості – нижче.
- 3) Розширення каналів збуту компанії через вдосконалення маркетингових комунікацій.

Основні цілі комунікаційних заходів ПрАТ «Фармак»:

- формування іміджу компанії.
- підтримання рівня відомості про бренд;

- збільшення кількості клієнтів;
- підвищення обсягу продажів та збільшення прибутку;
- закріплення позицій компанії на ринковому сегменті.

Рекламна стратегія ПрАТ «Фармак» охоплює наступні рекламні засоби:

1. Розміщення реклами на білбордах є ключовою складовою зовнішньої реклами. Керівництво ПрАТ «Фармак» вирішило використовувати два білборди - один на вулиці Кирилівській, інший на вулиці Тульчинській, обрані через їх близькість до підприємства. На них буде відображений логотип компанії, слоган рекламної кампанії «Ми – це висока якість і широкий асортимент лікарських засобів», адреса та зображення продукції компанії.
2. Використання сіті-лайту як важливого засобу зовнішньої реклами планується на вулиці Кирилівській, неподалік від офісу підприємства. Цей сіті-лайт має нестандартний вигляд з прозорим склом, всередині якого розміщено багато фотографій товарного асортименту компанії. На верхній частині скла буде логотип «Фармак» та назва рекламної кампанії, а нижче праворуч буде вказана адреса.
3. Реклама буде розміщена в місцевому журналі на  $\frac{1}{4}$  внутрішньої шпальти і матиме інформативний характер. Це не просто реклама в журналі, а стаття, яка присвячена ПрАТ "Фармак" та ринку лікарських засобів..
4. Відеоролик буде розміщений на веб-сайті підприємства, а не на телебаченні, через те, що керівництво вважає, що аудиторія компанії не є активними глядачами телевізійних передач. Ролик буде створений за допомогою технології відео 360°, щоб кожен відвідувач сайту міг бачити асортимент товарів з різних кутів. Цей відеоролик не буде обмежений періодом рекламної кампанії в один місяць; він буде доступний на сайті від початку рекламної кампанії і залишиться там і після закінчення кампанії.

5. Листівка інформативного змісту є одним із засобів друкованої реклами. Вона містить відомості про продукцію компанії, контактний телефон та місце знаходження.
6. Опишемо цільову аудиторію пропонованої комунікаційної кампанії ПрАТ «Фармак» у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Цільова аудиторія для ПрАТ «Фармак» в Instagram

<b>Соціально-демографічні показники</b>	
Вік	Від 15 до 65 років
Стать	Чоловіки 60%; Жінки 40%
Рівень доходу	Середній, вище середнього, високий
Сімейний стан	Одружені 45%; самотні 35%; розведені 20%
Національність	Українці
Професія	Молодь, пенсіонери, студенти
Освіта	Середня спеціальна 10%; вища 1 освіта 70%; вища 2 освіта 20%
Етапи життєвого циклу сім'ї	Мають дітей (1-2 дитина) 30%; самотні 50%; пара без дітей 15%; мають дітей, які вже не живуть з батьками 5%
<b>Психологічні показники</b>	
Соціальна верства	Середнього та високого достатку
Стиль життя	Міський, сімейний, молодіжний
Особисті якості	Зацікавленість, люб'язність, любов до сім'ї, активні, відповідальні, переважно новатори або схильні до новаторства
<b>Географічні показники</b>	
Країна	Україна
Регіон для України	Північний, південний, західний, центральний
Чисельність населення (для міст)	До 1 млн. осіб, 1-4 млн. осіб, понад 4 млн. осіб
Щільність населення	Місто, передмістя
<b>Поведінкові показники</b>	
Ступінь випадкової покупки	Навмисна покупка – 70%; випадковий характер придбання – 30%
Пошук вигоди	Пошук додаткових переваг за умови придбання товару чи пошук товару, який буде самобутній: висока якість, високі смакові властивості та інше. Ціна – другорядний показник.
Ступінь необхідності товару	Часто потрібний
Ступінь готовності купити товар/послугу	Недостатньо інформований, щоб купити; прагне купити; обов'язково купить
Привід для здійснення покупки	Послуги попереднього вибору

Джерело: складено автором

В результаті проведення такої рекламної кампанії, ПрАТ «Фармак» повинне досягнути поставлених цілей.

У наступному етапі медіа-планування проводиться аналіз та визначення показників, які представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок медіа показників рекламної кампанії ПрАТ «Фармак»**

Медіа носії Медіа показники	Біл-борд (2)	Сіті-лайт	Друкована реклама в журналі	Відеоролик на сайті компанії	Листівки
GRP, тис., чол.	1 200	30	20	15	15
TRP, тис., чол.	600	15	10	14	10
TRP, %	50	50	50	93	66
Reach, тис.,чол.	300	10	8	13	8
Reach, %	50	60	80	98	80
Reach 1+, тис.,чол.	200	8	7	10	5
Reach 1+, %	60	80	70	76	62
Frequency	4	3	2,5	1,15	1,8
Effective frequency	6	3,75	2,8	1,5	3
CPT, ціна за тис контактів	4,6	0,08	0,13	1,3	0,9
CPT Reach 1+, ціна за тис контактів	28	0,3	0,37	2	2,7

Джерело: складено автором

Медіа показники включають:

1. GRP (gross rating point) - сукупний рейтинг рекламного носія.
2. TRP (target rating point) - GRP, розрахований для конкретної цільової аудиторії.
3. Reach - кількість людей, які хоча б раз мали контакт з рекламним носієм.
4. Reach 1+ - кількість людей, які зустрічалися з рекламним носієм більше одного разу.
5. Frequency - середня кількість контактів з рекламним носієм.
6. Effective frequency - необхідна (бажана) кількість контактів з рекламним носієм для досягнення поставленого результату.
7. CPT (cost-per-thousand) - ціна за тисячу рекламних контактів.
8. CPT Reach 1+ - ціна інформування тисячі людей цільової аудиторії.

Отже, розраховані показники медіапланування дозволяють оцінити ефективність рекламної кампанії ПрАТ «Фармак» і визначити, скільки людей буде вплинуто за допомогою запланованої рекламної стратегії.

Після цього етапу в розробці рекламної кампанії настає момент представлення медіаплану компанії ПрАТ «Фармак» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Медіа-план рекламної кампанії ПрАТ «Фармак»

Медіа носій	Місяць			
	1 тиждень	2 тиждень	3 тиждень	4 тиждень
Біл-борд	х	х	х	х
Сіті-лайт	х	х	х	х
Відеоролик на сайті підприємства	х	х	х	х
Друкована реклама в місцевому журналі	х	х	х	х
Листівка	х	-	х	-
Разом	5	4	5	4

Джерело: складено автором

Таким чином, після аналізу медіаплану рекламної кампанії ПрАТ «Фармак» можна зазначити, що рекламна акція триватиме весь місяць і буде використовувати всі доступні рекламні засоби одночасно. Проте роздача листівок вважається менш ефективною, тому вона буде проводитися лише двічі в місяць.

У таблиці 3.6 буде представлений графік робіт з проекту удосконалення маркетингового комунікаційного процесу в ПрАТ «Фармак» на 2022 рік..

Таблиця 3.6

### Календарний план проекту

№ з/п (код роботи)	Найменувань робіт	Виконавець	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення	Витрати, тис. грн.
1.1	Проведення маркетингових досліджень	Директор	4	30.01	01.02	х
1.2	Розробка проекту	Менеджер	2	15.02	19.03	х

Продовження таблиці 3.6

№ з/п (код роботи)	Найменувань робіт	Виконавець	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення	Витрати, тис. грн.
1.3	Прийняття остаточного рішення щодо доцільності удосконалення комунікаційного процесу ПрАТ «Фармак»	Директор	2	15.02	19.03	х
1.4	Розробка заходів з формування і підтримки сприятливого іміджу	Менеджер	2	15.02	19.03	123,6
1.5	Розміщення реклами на біл-бордах	Менеджер	2	15.02	29.03	61,1
1.6	Реклама на сіті-лайтах	Менеджер	6	30.03	09.04	32,1
2.1	Розміщення рекламних оголошень в журналі	Менеджер	4	10.04	13.05	30,4
2.2	Організація розповсюдження листівок	Менеджер	28	10.04	08.05	20,3
2.3	Розміщення реклами на офіційному сайті ПрАТ «Фармак»	Менеджер	26	10.04	03.05	25,4
2.4	Розповсюдження листівок	Менеджер	24	14.05	18.05	169,4
3.1	Презентація товарів підприємства в нових сегментах	Менеджер	2	19.05	07.06	40,6
3.2	Позиціонування ПрАТ «Фармак»	Менеджер	9	19.05	07.06	20,3
3.3	Визначення ефективності від реалізації проекту	Економіст	9	08.06	15.07	В межах заробітної плати

Джерело: складено автором

Найбільш поширеним форматом графіка проекту є діаграма Ганта, яку можна побачити на рис. 3.3.

Ця графічна діаграма надає менеджерам проекту та розробникам можливість візуалізувати часові рамки та зв'язок між різними завданнями та етапами проекту щодо поліпшення комунікаційного процесу в ПрАТ «Фармак».

Оскільки у цьому проекті трудові ресурси виявляються найбільш важливими та менш гнучкими, ми проведемо аналіз їхньої потреби (див. Таблицю 3.7).

Код	Показник	Поточна дата
-----	----------	--------------



роботи		30.01-01.02	15.02-19.01	20.03-24.03	30.03-09.04	10.04-03.05	04.05-08.05	09.05-13.05	14.05-18.05	19.05-07.06	08.06-15.07
1.1	План										
	Факт										
1.2	План										
	Факт										
1.3	План										
	Факт										
1.4	План										
	Факт										
1.5	План										
	Факт										
1.6	План										
	Факт										
2.1	План										
	Факт										
2.2	План										
	Факт										
2.3	План										
	Факт										
2.4	План										
	Факт										
3.1	План										
	Факт										
3.2	План										
	Факт										
3.3	План										
	Факт										

Рис. 3.3. Діаграма Ганта для проекту із призначеними ресурсами

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

**Потреба в трудових ресурсах ПрАТ «Фармак»**

Код роботи	Дата початку	Дата закінчення	Необхідний ресурс у день, чол.
1.1	30.01	01.02	6
1.2	15.02	19.03	10
1.3	15.02	19.03	6
1.4	15.02	19.03	8
1.5	15.02	29.03	14
1.6	30.03	09.04	14
2.1	10.04	13.05	16
2.2	10.04	08.05	10
2.3	10.04	03.05	10
2.4	14.05	18.05	12
3.1	19.05	07.06	18
3.2	19.05	07.06	16
3.3	08.06	15.07	10

Джерело: складено автором

На основі табл. 3.7 побудуємо календарний графік потреби у трудових ресурсах (рис. 3.4).

Робота	Поточна дата									
	30.01-01.02	15.02-19.01	20.03-24.03	30.03-09.04	10.04-03.05	04.05-08.05	09.05-13.05	14.05-18.05	19.05-07.06	08.06-15.07
1.1	6									
1.2		10								
1.3			6							
1.4			8							
1.5			14							
1.6			14	14						
2.1					16					
2.2						10	10	10		
2.3						10	10			
2.4						12				
3.1									18	
3.2										16
3.3										10

Умовні позначення: — робота; — - запас часу.

Рис. 3.4. Календарний графік потреби в трудових ресурсах ПрАТ «Фармак»

Джерело: складено автором

Ресурсну гістограму наведено на рис. 3.5.

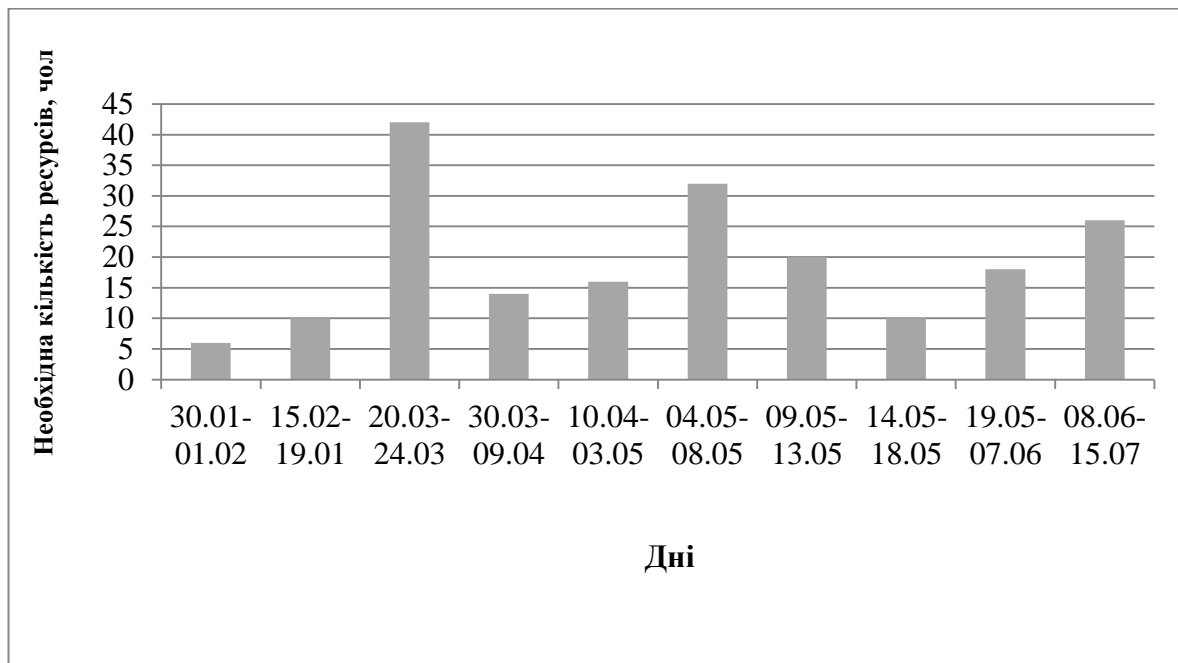


Рис. 3.5. Ресурсна гістограма потреби у трудових ресурсах ПрАТ «Фармак»

Ефективне керування комунікаційною діяльністю принесе ПрАТ "Фармак" стійку позицію на ринку, приверне нових клієнтів та збільшить прибуток.

### 3.3. Оцінка економічної ефективності заходів

Останнім кроком у процесі оцінки економічної ефективності є розрахунок бюджету рекламної кампанії, прогнозування результатів та оцінка ефективності цієї кампанії для ПрАТ "Фармак".

Занесемо розрахунок витрат на рекламну кампанію у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

#### Загальний кошторис витрат на рекламну кампанію ПрАТ «Фармак»

Напрямок витрат	Ціна за реалізацію (грн)	Ціна за розміщення (грн)
Біл-борд	600	5 000
Сіті-лайт	1 000	1 600
Друкована реклама в місцевому журналі	580	8 000
Відеоролик	20 000	-
Роздача листівок	500	13 000
Всього		50 280

Джерело: складено автором

При аналізі витрат на кожен напрямок рекламної кампанії видно, що загальна сума складає 50280 грн. Ця сума є досить невеликою порівняно з бюджетами рекламних кампаній світових брендів, проте для невеликого підприємства, як ПрАТ "Фармак", вона вистачає. У рекламній кампанії ПрАТ "Фармак" охоплені різні типи реклами, і витрати є обґрунтованими.

Для прогнозування ми здійснили опитування 7 експертів, які оцінили можливість зростання доходів підприємства після впровадження розробленої рекламної кампанії. Результати прогнозів експертів подані у таблиці 3.9.

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст доходу (тис. грн)	55	54	53	52	50	52	53

Джерело: складено автором

Щоб скористатися оцінками експертів для прогнозування зростання доходу, необхідно розрахувати коефіцієнт варіації, який повинен бути не менше 33%.

$$\gamma = \frac{\delta}{Q_{сер}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де  $\gamma$  – коефіцієнт варіації,

$\delta$  – середньоквадратичне відхилення,

$Q_{сер}$  – середнє значення доданого доходу.

Далі проведемо розрахунок середньоквадратичного відхилення за допомогою формули:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{iT} - Q_{сер})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де  $n$  – кількість експертів.

Середнє значення додаткового доходу обчислюється за допомогою формули.:

$$Q_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n} \quad (3.3)$$

Проте, для визначення значення середньоквадратичного відхилення необхідно виконати додаткові обчислення, які подані у таблиці 3.10.

**Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
$Q_i$	55	54	53	52	50	52	53	369
$Q_{\text{сер}}$	52,7							
$Q_i - Q_{\text{сер}}$	2,3	1,3	0,3	-0,7	-2,7	-0,7	-0,3	–
$(Q_i - Q_{\text{сер}})^2$	5,29	1,69	0,09	0,49	7,29	0,49	0,09	15,43

Джерело: складено автором

Таким чином, проводимо обчислення середньоквадратичного відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{15,43}{7}} = \sqrt{2,2} = 1,5$$

Зараз проведемо розрахунок коефіцієнта варіації.:

$$\gamma = \frac{1,5}{52,7} = 0,14 \times 100\% = 14\%$$

Таким чином, коефіцієнт складає 14%, що менше за 33%, тому можна використовувати значення експертів.

Для прогнозування приросту доходу використаємо метод стандартного розподілу ймовірностей:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + \Pi}{6}, \text{ де} \quad (3.4)$$

$Q_{\text{пр}}$  – прогнозне значення приросту доходу;  $O$  – найбільш оптимістичне значення приросту доходу;  $\Pi$  – найбільш песимістичне значення приросту доходу;  $B$  – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{55 + 4 \cdot 53 + 50}{6} = \frac{317}{6} = 52,8$$

Таким чином, після розрахунку прогнозного приросту доходу можна зробити висновок, що він компенсує витрати на рекламну кампанію ПрАТ "Фармак".

Таблиця 3.11 містить результати проведення рекламної кампанії.

Таблиця 3.11

**Результати рекламної кампанії ПрАТ «Фармак»**

Показник	Значення (тис. грн)
Бюджет рекламної кампанії	50280
Доданий дохід	52800

Джерело: складено автором

За результатами рекламної кампанії ПрАТ "Фармак" можна зробити висновок, що додатковий дохід перевищує бюджет, що є позитивним сигналом. Тому кампанія має підстави для реалізації і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Під час написання цієї роботи було досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу ринкового планування на підприємстві. Отже, можна сформулювати наступні висновки.

1. У сучасних умовах економіки будь-яка підприємницька структура може досягти великих успіхів за менших витрат, якщо буде активно займатися плануванням своєї діяльності. Необхідність планування обумовлена потребою систематично розглядати цілі, стратегії та можливі результати діяльності.

2. Планування в якості функції управління включає в себе вибір оптимальної альтернативи для поточного або майбутнього розвитку об'єкта управління. Ця альтернатива повинна відповідати інтересам об'єкта управління, його ресурсам, бути розрахованою на конкретний період часу і визначати основні особи, відповідальні за її виконання. Основна мета ринкового планування полягає в тому, щоб підприємство свідомо встановлювало цілі своєї діяльності, враховуючи при цьому наявні ресурси та вплив зовнішнього середовища.

3. Планування на підприємстві в контексті ринкових умов включає у себе формулювання ключових цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення стратегії дій і розумне розподілення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Основна мета маркетингового планування на підприємстві полягає в відповіді на такі питання: у яких напрямках діяльності варто розвиватися з економічної точки зору, які фінансові ресурси будуть потрібні для цього та як очікуваний прибуток вплине на розвиток цих напрямків.

4. ПрАТ "Фармак" є одним з найдавніших фармацевтичних підприємств в Україні. На ньому виготовляється різноманітна продукція лікарських форм, таких як розчини для орального прийому у флаконах та тверді препарати у формі порошків. Завод здійснює оптову поставку

лікарських засобів як організаціям, так і безпосередньо споживачам медичних препаратів.

ПрАТ "Фармак" має стабільну фінансову позицію і не знаходиться в кризовому стані. Підприємство володіє високим рівнем конкурентоспроможності на ринку лікарських засобів, що свідчить про його високу конкурентоспроможність. Одним з найбільш доцільних заходів для продвигання товарів у ПрАТ "Фармак" є використання елементів маркетингових комунікацій, таких як Інтернет, реклама і спонсорство.

Показники економічної активності підприємства знаходяться на задовільному рівні, що свідчить про успішність його функціонування і отримання прибутку. Рентабельність ресурсів, власного капіталу та виробничих фондів перевищують нульовий рівень, що свідчить про прибутковість підприємства. Однак рентабельність основної діяльності є нижчою за нуль, тому керівникам підприємства та фахівцям варто звернути увагу на цей показник і розробити план дій для його підвищення.

5. ПрАТ "Фармак" визначає свої стратегічні переваги через інноваційні технології у виробництві лікарських засобів, які забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Проведений аналіз підтверджує важливість формування для ПрАТ "Фармак" таких нематеріальних активів, як репутація (бренд), організаційні знання та корпоративна культура.

Пропонуємо диверсифікацію поточних рекламних комунікацій ПрАТ "Фармак" як один з напрямків стратегічного розвитку підприємства.

6. Підприємству ПрАТ "Фармак", обираючи стратегію диверсифікації поточних рекламних комунікацій, потрібно не лише визначити її тип та напрямок, а й розробити ряд заходів для ефективного впровадження та досягнення поставлених цілей.

Керівництву ПрАТ "Фармак" важливо чітко визначати та усвідомлювати, які заходи потрібно реалізувати та які роботи мають бути виконані.



У маркетинговій сфері, підприємство, яке вирішило здійснювати диверсифікацію, має правильно зрозуміти ринок, на якому планує діяти, та оцінити його перспективність з точки зору конкуренції. Часто вважаються найбільш перспективними ринки, що швидко розвиваються або використовують передові технології. Проте на практиці виявляється, що такі ринки мають значні бар'єри для входу, підтримку від держави, низьку вартість поставок та обмежену кількість альтернативних галузей, які можуть їх замінити.

Для розширення поточних маркетингових комунікацій підприємство ПрАТ "Фармак" обрало створення нової рекламної кампанії. Фінансування цього інвестиційного проекту буде здійснено за рахунок власних коштів.

Проблема управління маркетингом полягає в тому, що товарна та цінова стратегія ПрАТ "Фармак" не відповідає ринковій ситуації.

Головним способом підвищення ефективності цільового сегменту ринку у контексті внутрішнього середовища ПрАТ "Фармак" є впровадження стратегії диференціації та продуктової варіації, коригування цінової політики та інтенсивна рекламна кампанія.

Для успішної діяльності на ринку лікарських засобів в Україні ПрАТ "Фармак" повинно мати ефективну систему управління. Для того, щоб залучити потенційних клієнтів та перетворити їх у реальних покупців підприємства, пропонується впроваджувати маркетингову стратегію, яка включає: розширення та постійне поповнення асортименту лікарських засобів; встановлення конкурентоспроможних цін або, якщо можливо, нижче за ціни конкурентів; розширення збутових каналів підприємства за допомогою покращення маркетингових комунікацій.

Ефективне управління комунікаційною діяльністю допоможе ПрАТ "Фармак" утримувати стабільну позицію на ринку, привертати нових клієнтів та збільшувати прибуток.

Після проведення рекламної кампанії ПрАТ "Фармак" очікується, що доданий дохід перевищить бюджет, що є позитивним сигналом. Тому

рекламна кампанія має підтвердження для реалізації, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 256 с.
2. Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка: підручник: у 2-х кн. С. М. Панчишин, П. І. Острочерх, В. Б. Буняк та ін.; за ред. С. М. Панчишина, П. І. Острочерха. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2014. 390 с.
3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. к.е.н., доц. Л. В. Руденко; доц. В. О. Подольська; О. В. Яріш. Ірпінь : НМЦ Укоопсовіта, 2009. 422 с.
4. Антонюк А. А. Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 5. С. 11-16.
5. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19-22.
6. Ареф'єв С. О. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2022 р., м. Київ)*. Київ: КНУТД, 2022. С. 10-17.
7. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2023. 464 с.
8. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 112-118.
9. Бондаренко С. М., Ліфар К. В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11). URL: [https://drive.google.com/drive/folders/0B\\_w9huKeXPEIZjdYeExyTHM5WHM](https://drive.google.com/drive/folders/0B_w9huKeXPEIZjdYeExyTHM5WHM)
10. Буднікевич І. М. Маркетингове планування на підприємстві в мовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9 (172). С. 88-90.
11. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 400 с.
12. Войчак А. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 1. С. 29-33.
13. Гончаров Ю. В., Бондаренко С. М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2018. № 3. С. 26-30.
14. Гордань В. Методологічні засади управління ресурсними потоками. *Економіст*. 2021. № 5. С. 32-34.

15. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 61-67.
16. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
17. Дикань В. Л. Перспективы развития Украины в глобальной экономической системе. *Вісн. економ. транспорту і промисл.* 2011. № 34. С. 141-147.
18. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2016. 334 с.
19. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
20. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. ДО. : Центр навч. літ. 2005. 352с.
22. Ковшова І. О. Рекламний менеджмент. Київ: Європейський університет, 2014. 328 с.
23. Ковшова І. О., Михайлюк А. М. Організація рекламної діяльності на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 46-53.
24. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.
25. Козик В. В. Практикум з управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
26. Компанієць Т. І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах сучасного ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 3 (27). С. 63-67.
27. Куденко Н. В. Принципы стратегического маркетинга. *Ученые записки КНЭУ им. В. Гетьмана*. 2012. № 14. Ч. 1. С. 125-133.
28. Луцій О. П., Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1. С. 8-10.
29. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 156-159.
30. Любченко О. О. Господарські відносини суб'єктів підприємництва збалансовано. *Вісник податкової служби України*. 2011. № 4. С. 4-7.
31. Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 541-546.
32. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
33. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 197 с.

34. Опарін В. М. Фінанси: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2001. 240 с.
35. Офіційний сайт ПрАТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/ru/> (дата звернення 03.04.2022).
36. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
37. Вороненко В.И., Бурлакова И.М. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
38. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
39. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
40. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
41. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
42. 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. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
43. 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>
44. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

45. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

46. 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>

47. Лукаш, О., Дерев'яно, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

48. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

49. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

50. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

51. 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>

52. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

53. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

54. 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>



55. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

56. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

57. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

58. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

59. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

60. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

61. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

62. 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>

63. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

64. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

65. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

66. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

67. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

68. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

69. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

70. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

71. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

72. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96)), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

73. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network



Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

74. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

75. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

76. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

77. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>