



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Жаховський Сергій Станіславович

«УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
КРИЗОВИХ УМОВАХ»

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузь знань 07 «Управління і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:
канд.екон.наук, доцент
Дранус Л. С.

Рецензент:
канд.екон.наук, доцент.
Горобченко О. А.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Теоретичні аспекти управління підприємством в кризових умовах .7	
1.2. Зміст та особливості управління в кризових умовах	Ошибка!
Закладка не определена.	
2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Методичні підходи аналізу фінансового стану підприємства.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Методи дослідження кризового зовнішнього середовища.....	28
2.3. Методи отримання додаткової інформації з відкритих джерел для прийняття управлінського рішення	30
3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	35
3.1. Оцінка діяльності провідних компаній фармацевтичної галузі.....	35
3.2. Аналіз впливу кризових явищ на фінансового стан підприємств ...	39
3.3. Аналіз кризового зовнішнього середовища та шляхів адаптації до кризи шляхом використання SWOT-аналізу	49
4. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	Ошибка! Закладка не определена.
4.1. Досвід використання антикризового управління	75
4.2. Розробка пропозицій щодо покращення управління підприємством фармацевтичної галузі в умовах кризи.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВИСНОВКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Ошибка! Закладка не определена.
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішнє середовище, в якому функціонує будь-яке підприємство, характеризується великою мінливістю, нестабільністю, повною чи частковою невідомістю. В нашій сучасності, зміни в зовнішньому середовищу накопичуються поступово, але реалізуються стрибкоподібно. Дуже часто важко побачити маленькі зміни на фоні великої кількості інформації, і неможливо передбачити конкретний момент різкої реалізації змін.

Все частіше і частіше світом спостерігаються подібні зміни, котрі через свою різкість та неочікуваність несуть кризовий характер. Світом вже майже три роки поширюється пандемія коронавірусної хвороби, котра спричинила багато суспільних змін через міри захисту у вигляді карантинів та повних локдаунів, до яких доводилося адаптуватися абсолютно всім. Бізнес по всьому світові мав пристосуватися до поточної ситуації та організувати безпечні умови для виконання робочих обов'язків свого кадрового складу.

Особливо кризові ситуації на собі останнім часом відчувають українці. Розширення росією восьмирічної агресії на Донбасі та окупації Криму шляхом початку нею повномасштабної війни проти України, змусило український бізнес максимально адаптуватися до ситуації, щоб повністю чи бодай частково продовжити свою діяльність та підтримувати економічний фронт у найважчий час для нашої держави.

При настанні кризових ситуацій за ринкових умов, активно зможе продовжити свою господарську діяльність тільки те підприємство, яке зможе вдало ідентифікувати кризу та її наслідки, впровадити і реалізувати стратегію по адаптації до нових зовнішніх умов, з метою повного усунення шкоди, або її мінімізації.

Проте, навіть максимально успішна адаптація до кризових явищ не гарантує повного імунітету від негативних наслідків, які з'являються разом з

кризою. Щоб ухилитися, попередити кризові ситуації або бодай зменшити негативні наслідки настання подібних кризових явищ, суспільство розробляло і впроваджувало в практику чимало різних методів ризик-менеджменту і систем антикризового управління, комбінуючи існуючі підходи до побудови даних систем між собою.

В нинішніх українських реаліях, які характеризуються всесвітньою пандемією та обмеженнями, що вона викликає, а також повномасштабною російсько-українською війною, тотальна більшість, якщо не всі українські суб'єкти господарювання, зіштовхнулись з умовами повної невизначеності, реальних загроз та великих ризиків. Ситуація, в якій опинилися підприємства України є унікальними, жодна система антикризового управління не здатна передбачити, попередити, чи ефективно зменшити ризики та негативні наслідки поточних умов. Вони втрачають свою ефективність та суттєвість. Є необхідність у аналізі та додаткову дослідженні отриманого досвіду в сучасних реаліях, задля подальшого розвитку антикризового менеджменту. Тому тема побудови ефективної системи антикризового управління є досі актуальною і не закритою.

Мета роботи: шляхом дослідження поточного досвіду та раніше отриманих знань, розробити практичні рекомендації для управління підприємством в кризових умовах, що мають збільшити ефективність даних систем і ймовірність успіху фірми адаптуватися до кризових ситуацій у майбутньому.

Реалізація мети передбачає розв'язання поставлених завдань:

- обґрунтувати типи і види кризових ситуацій;
- визначити фактори впливу зовнішнього кризового середовища на підприємства;
- дослідити економічну сутність управління підприємством в кризових умовах;

- здійснити огляд методичних підходів дослідження кризового зовнішнього середовища
- визначити основні тенденції розвитку фармацевтичної галузі в Україні;
- провести оцінку діяльності провідних компаній фармацевтичної галузі до і під час кризи;
- систематизувати теоретичні підходи до організації антикризових систем управління підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління підприємством під час настання кризових ситуацій.
- довести гіпотезу про важливість побудови світогляду у менеджерів до організації антикризових явищ.

Об’єкт дослідження - це процес управління та прийняття управлінських рішень під час настання кризових умов.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти антикризового управління фармацевтичної галузі.

Гіпотеза дослідження - побудова світогляду у менеджерів до організації системи антикризових явищ, у вигляді своєчасної підготовки фірми до будь-яких ймовірних наслідків, не зважаючи на ступень ймовірності їх появи, а також усвідомлення важливості створення звички і позитивних стимулів у своїх споживачів до придбання продукції компанії, зменшує ризик отримання суттєвої негативної шкоди фірмі при дійсному настанні подібних кризових ситуацій.

В кваліфікаційній роботі використано такі методи наукового дослідження, як: порівняльний, методологічний, теоретичного узагальнення, економічний метод, табличний. Було також використано методи емпіричного аналізу: показник чистого фінансового результату підприємства, показник поточної платоспроможності, коефіцієнт критичної неплатоспроможності, коефіцієнт Бівера, SWOT-аналіз.

Наукова новизна дослідження представлена у вигляді практичних рекомендацій для покращення ефективності управління підприємством в кризових умовах, шляхом більш зручного способу адаптувати функціонування і розвиток підприємства в поточних кризових умовах.

Теоретичне значення дослідження: кваліфікаційної роботи полягає у проведенні аналізу основних наукових тверджень, щодо питань ефективного управління підприємством в нестабільних умовах та сучасних систем антикризового управління, які використовуються керівниками підприємств.

Практичне значення: має на меті розробку та впровадження методів покращення фінансової стійкості підприємств – виробників фармацевтичної галузі, шляхом побудування системи ретельного аналізу трансформації потреб кінцевих споживачів лікарських засобів та створення звички і позитивних стимул користуватися продукцією конкретного підприємства шляхом побудови унікальної системи лояльності.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, що мають 10 підрозділів, загальний висновок, списку використаної літератури (73 найменування) та 2 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 105 сторінок. Основний текст, що викладений на 84 сторінок містить 9 таблиць.

Ключові слова: криза, управління підприємством, адаптація, план безперервності бізнесу, організаційна стійкість, управлінське рішення.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Теоретичні аспекти управління підприємством в кризових умовах

Характеристика управлінських обов'язків полягає у тому, що кожний керівник щодня мусить приймати безліч рішень, які безпосередньо впливають на діяльність його фірми. Більше того, ймовірність проведення успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання прямо залежить від правильного управлінського рішення, яке було прийняте керівництвом фірми.

Сукупність прийнятих управлінських рішень характеризують систему менеджменту фірми. Саме правильно побудована система менеджменту підприємства грає ключову роль у досягненні найкращих показників діяльності фірми.

Вітчизняні та закордонні науковці пропонують різні трактування управлінському рішенню. В.О Василенко визначає управлінське рішення як: «обміркований намір, потреба зробити певну дію на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми»[1].

Й.С. Завадський розглядає поняття управлінського рішення під іншим кутом: «творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей»[2].

Стосовно поняття «менеджмент», наводяться також різні визначення.

Кембриджський словник наводить таке визначення менеджменту: «контроль і організація чогось»[3].

Д. Стонер Д. та Е. Долан зазначають, що менеджмент є більше ширим поняттям: «мистецтво добиватися успіху через людей» [4].

Управлінське рішення, не залежно від його виду чи класифікації, та системи менеджменту підприємства, у повній мірі орієнтуються на поточний стан зовнішнього середовища. Велику помилку роблять ті менеджери, що при

прийнятті управлінського рішення не враховують вплив середовища, в якому функціонує фірма, бо будь-яка підприємницька діяльність повністю залежить від цього зовнішнього середовища.

Найкращий спосіб підкреслити вплив зовнішнього середовища на підприємство є використання методу аналогій. Якщо зовнішнє середовище, в якому функціонує будь-який суб'єкт господарювання, можна охарактеризувати неосяжним океаном, то маленький корабель в ньому - це підприємство, яке намагається вести власну діяльність з метою отримання прибутку. Від настрою океану залежить рівень безпеки корабля, бо бурхливий океан здатен нанести хвилями потужну шкоду морському судну, так і підприємство, в процесі ведення господарської діяльності, стикається з різними кризовими явищами, невизначеністю або ризиками зовнішнього середовища, до яких воно намагається максимально адаптуватися з метою залишитися «на плаву» та продовжити свою успішну діяльність.

Зазвичай «бурхливий настрій» зовнішнього середовища відображається у кризових явищах, кожне з яких здатне нанести шкоду підприємству.

Вітчизняні та закордонні науковці надають різні трактування поняття кризи. І.О. Бланк розглядає кризу як: «стан при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності»[5]. Інший український науковець С.М. Іванюта дає таке визначення кризи: «криза – це крайнє загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі»[6]. У обох науковців кризова явище охарактеризоване повністю негативно. Такої ж самої думки притримується О. В Шестопалова: «Криза на підприємстві - то є незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства» [7].

Американський колега також Л. Бартон, наголошує про вразливість підприємства та її складових: «широкомасштабна, непередбачена подія, яка

веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації»[8]. Р. Гамблін визначає кризу як «нагальна ситуація, в якій всі члени групи стикаються зі спільною загрозою» [9].

Водночас, вітчизняний науковець «А.Д. Чернявський розглядає кризу під іншим кутом: «Переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування»[10]. В словах даного науковця не прослідковується криза як виключно негативне явище, крім того, допускається отримання позитивного досвіду та нових можливостей під час настання кризи, при проведенні правильних заходів реагування менеджментом підприємства.

Французький науковець Ж. Женере визначає кризу через призму внутрішнього середовища підприємства: «Момент, коли основні мікроекономічні показники підприємства набувають несприятливої спрямованості після стадії розширення: падіння виробництва, зайнятості і доходів, збільшення текучості кадрів»[11].

Український науковець Л.О. Лігоненко характеризує кризи як порушення балансу: «Криза – значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізм внутрішньої саморегуляції»[12].

Проаналізувавши визначення вітчизняних та закордонних науковців поняття кризи, а також наведених прикладів, варто зазначити, що у більшості науковців прослідковується кризове явище як чітке, вже визначене і точне явище, котре своєю появою та існування несе реальну і вимірювану шкоду будь-якому суб'єкту господарювання. Проте деякі науковці також наводять альтернативну димку стосовно трактування кризи, яка несе не настільки велике негативне забарвлення, а можливість отримання позитивного досвіду при правильному реагуванні. Отже зрозуміло, що на даний момент існує кілька

підходів до розгляду кризових явищ. Кожний науковець підходить до визначення криз з різних точок зору.

Основними підходами до розуміння кризи, за думкою Я. В. Ромашової є:

1. Позитивний підхід, який характеризує кризу як період корінних змін, рубікон, котрий є природнім і здатен перезапустити та переосмислити діяльність підприємства.

2. Негативний підхід, котрий розглядає сутність кризових явищ виключно через аналіз наслідків появи криз, які зазвичай містять руйнівний характер на діяльність суб'єкт господарювання.

3. Комплексний підхід, який поєднує два попередні підходи і наголошує, що не зважаючи на те, що кризові явища зазвичай містять в собі негативні наслідки у вигляді руйнацій соціально-економічних систем, разом з тим вони є вимушеним поштовхом до впровадження нових інновацій та пошуку шляху досягнення позитивних змін на підприємстві [13].

Повторний аналіз визначень кризи інтуїтивно дає зрозуміти, яким підходом керувалися науковці при побудова власного трактування кризових подій.

Кризу часто плутають з катастрофою та надзвичайною ситуацією. Важливо розмежовувати терміни і поняття, які вони позначають, бо для кожного явища потрібен окремий спеціалізований план дій.

Надзвичайна ситуація - не можна повноцінно вважати кризою, хоча вона висуває надзвичайні вимоги до традиційних структур. Йдеться про цілком зрозумілі оперативні ситуації, які, якщо їм дозволити розвиватися, можуть призвести до серйозної деградації потенціалу і втрати ресурсів. Під час таких ситуацій інші компоненти системи не порушуються в більшій мірі. Ключовими відмінними елементами є чіткість природи, характеру та масштабів подій, які існують у випадку надзвичайної ситуації, але не існують у випадку кризи. На відміну від кризи, надзвичайна ситуація в основному вирішується за допомогою рутинних оперативних процедур в рамках

існуючих можливостей організації. Другою відмінністю є достатність (наявність) ресурсів для вирішення надзвичайної ситуації, на відміну від кризи.

Катастрофа не є кризою в традиційному розумінні цього слова (ситуація, яка включає в себе як загрозу, так і можливість, і в якій важливе рішення має бути прийняте протягом короткого періоду часу), вона включає в себе управлінські процедури і проблеми в умовах більш масштабних надзвичайних ситуацій, які включають в себе різні загрози. Її можна розуміти як граничний (екстремальний) прояв кризи.

На практиці часто досить важко, а то й неможливо розмежувати надзвичайну ситуацію, кризу і катастрофу. Те, що одні індивіди визначають як катастрофу, інші визначатимуть як поточну кризу або надзвичайну ситуацію[14].

За для побудови максимально широкої картини розуміння кризових явищ, варто проаналізувати трактування відомих науковців стосовно такого терміну, як «загроза», бо саме із явища загрози, у разі її переходу з потенційної у форму реальної, власне і народжується криза, хоча саме явище «загрози» як таке також не можна вважати кризою.

І.І. Дідович, І.Я. Фабін вважають, що : «Загроза – сукупність умов і чинників, які створюють небезпеку життєво-важливим інтересам особистості, суспільству, державі, ускладнюють або унеможливають реалізацію національних економічних інтересів[15].

Дж. Фіксел наголошує: «Загроза – це явище чи ситуація, що може завдати шкоду здоров`ю людини або її безпеці. Небезпеку можна визначати якісно, а ризик – кількісно»[16].

Приклади зовнішніх загроз, які є джерелом появи криз, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Зовнішні загрози, які спричиняють появу кризових явищ на підприємстві

№	Група загроз	Перелік Зовнішні загрози, які спричиняють появу кризових явищ на підприємстві
1	Соціальні	- зростання рівня безробіття; - погіршення криміногенної обстановки;
2	Економічні	- високий рівень інфляції; - нестабільність валютного або фінансового ринків; - складність залучення інвестицій
3	Ринкові	- посилення монополізації на ринку; - зростання пропозиції товарів-субститутів
4	Політичні	- розрив контракту через діяльність уряду країни, в якій знаходиться компанія-контрагент;
5	Законодавчі	- нестабільність регулюючого законодавства;
6	Форс-мажорні	- стихійні лиха (повені, землетруси тощо); - явища суспільного життя (епідемії, страйки тощо); - військові бойові дії

Джерело: Складено автором за [17]

Проаналізувавши таблицю вище, можна зробити висновок, що самі загрози не є прямою шкодою для фірми (окрім форс-мажорних обставин), їх більше варто розглядати як індикатори, що свідчать про велику вірогідність появи потенційних кризових явищ, до яких підприємство має бути готове.

Діяльність абсолютно всіх підприємств просякнута різним ступенем ризиком. Деякі науковці ототожнюють поняття загрози та ризику.

Т.Г. Васильців вважає, що поняття «загроза» та «ризик» - це слова – синоніми [18]. На противагу його думці, І.П. Мігус розрізняє поняття «загроза» та «ризик». Під загрозою він розуміє: «певну подію, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання, а ризик є результатом впливу загроз на господарську діяльність суб'єктів господарювання» [19]. Своім висловленням

науковець наводить на думку, що ризик може як негативно, так і позитивно вплинути на економічну безпеку підприємства.

О.М. Ляшенко, розглядаючи категорію «ризик», акцентує увагу на дуалізмі цього поняття, адже воно розглянуте науковцем і як усвідомлена частина небезпеки (пасивний бік), і як активна дія, спрямована або на усунення небезпеки чи загрози, або, навпаки, на свідоме (але вірогідне) отримання шкоди, збитку тощо. Вчений розглядає ризик як усвідомлену частину загрози і як свідому дію, що може мати негативні наслідки та стати загрозою[20].

Усі науковці сходяться у думці, що причина існування ризику чи загроз для підприємства ховаються у різному ступені невизначеності зовнішнього середовища, та його мінливості.

І.С. Фоломкіна розглядає невизначеність як: «умови, у яких той, хто приймає рішення, не знає всієї сукупності діючих факторів і повинен сформулювати безліч гіпотез, перш ніж оцінювати їх, і також додає, що : «ситуація невизначеності характеризується тим, що вибір конкретного плану дій може призвести до будь-якого результату з фіксованою безліччю випадків, але вірогідність їх здійснення невідомі»[21].

Отже, дефіцит повної інформації про поточний стан ринку, постійна нестабільність та швидкість змін зумовлюють існування невизначеності зовнішнього середовища, що врешті решт є джерелом всіх ризиків, загроз та кризових явищ.

Зазвичай, при дослідженні кризових ситуацій, які впливають на підприємство, мається на увазі ситуації із зовнішнього середовища, яке має прямий потужний вплив на підприємство, проте за словами Л. А. Останкової: «фактори, що спричиняють появу кризових ситуації можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивними варто вважати фактори, які не залежать від підприємства, на кшталт законодавчої бази, соціально-економічних фактори (політичні, ринкові, митні) та природні фактори. Водночас існують також суб'єктивні фактори, які безпосередньо залежать від

підприємства. Такими факторами можуть бути рівень організації виробництва, можливість забезпечення якості продукції, ступінь кваліфікації кадрового складу підприємства тощо» [22].

За для повного комплексного дослідження проблеми існування кризових явищ, варто звернути увагу і на суб'єктивні фактори які є джерелом внутрішньої кризи підприємства.

Науковці О.О. Маслак та О.Б. Гром'як виокремлюють за проблематикою такі типи криз на підприємстві: економічна, фінансова, виробнича, організаційна, технологічна, психологічна та кадрова[23].

Під фінансовою кризою розуміють розбалансовану діяльність суб'єкта господарювання та обмежених можливостей корегування фінансових відносин, які виникають на цій фірмі.

Операційна криза - починається з потенційного або теперішнього збитку для діяльності компанії, результатів або репутації. Трапляється, через відсутність операційного контролю або адекватної аналітики, неправильних або невчасно прийнятих рішень менеджерів.

Криза маркетингу - це криза системи взаємодії чинників, що визначають споживчу поведінку. З'являється в момент великої втрати поточних клієнтів, зниження їхньої лояльності, чи відсутності нових залучених клієнтів.

Соціальна криза виникає у результаті появи між працівниками конфліктів, зокрема між кадровим складом і керівництвом. З'являється в результаті різкого зіткнення двох і більше протилежних точок зору.

Інформаційна криза - коли підприємство не отримує правдиву актуальну або повну інформацію про ринкову ситуацію, або недостатньо достовірно відображає становище справ на самому підприємстві. З'являється при наявності дефіциту інформацію або надлишку даних , через який ускладнює прийняття рішень керівництвом та кадровим складом.

Кадрова криза - криза через дефіцит кваліфікованих працівників. З'являється через неузгоджену або недбалу кадрову політику підприємства.

Техніко-технологічна криза - застарілість технологічного виробничого або додаткового обладнання. З'являється при низькому рівні автоматизації виробничих процесів на підприємстві.

Організаційно-управлінська криза - криза, що виникає через організаційні та управлінські помилки.

Проблема знаходиться в тому, що більшість власників бізнесу не розуміють чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної повної діагностики стану суб'єкта господарювання різноманітними актуальними методами. Тому одним із важливих факторів у досягненні потрібних результатів і подолання кризової ситуації стає визначення причин її настання.

За для успішного подолання кризових явищ, потрібно розуміти, що криза - результат, на який суб'єкти господарювання можуть впливати. Шляхом постійного моніторингу та контролю управлінці можуть передбачити виникнення кризи у діяльності підприємства. Саме з такою метою були створені різноманітні системи антикризового управління.

На сьогодні, процес антикризового управління підприємством має різні погляди та підходи то трактування зі сторони науковців, так само, як і в ситуації з визначенням кризових явищ та загроз.

Антикризове управління як науково-теоретична дисципліна і раціонально осмислена практика почала з'являтися лише у другій половині 20-го століття.

Американські вчені Р. Джильотті та Дж. Рональд визначають його як: «здатність організації діяти швидко, ефективно та результативно в можливих операціях, спрямованих на зменшення загроз здоров'ю та безпеці людей, зменшення шкоди державному або корпоративному майну та зменшення негативного впливу на продовження нормальної господарської або іншої діяльності»[14].

Нідерландські науковці А. Боен, П. Т'Харт визначають Антикризове управління як: «сукупність функцій або процесів, метою яких є виявлення, вивчення і прогнозування можливих кризових ситуацій та створення спеціальних засобів, які б дозволили організації запобігти кризі або впоратися з нею та подолати її з мінімальними наслідками і якнайшвидшим поверненням до нормального стану», під цим маючи на увазі, що йдеться про моделювання дій, домовленостей і рішень, які впливають на перебіг кризи, та охоплює організацію, підготовку, заходи і розподіл ресурсів з метою її подолання»[24].

Л.О. Лігоненко під процесом антикризового управління визначає: «послідовність дій, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив»[12]. На думку В.О. Василенко, процес антикризового управління підприємством являє собою: «комплекс взаємопов'язаних послідовно здійснюваних заходів, спрямованих на попередження, профілактику, подолання кризових явищ та зниження їх негативних наслідків»[25].

І.О. Бланк, пропонує визначати антикризове управління як: «чітке структурування послідовності управлінських зусиль»[26].

Л.А. Москаленко та О.С. Хринюк антикризове управління підприємством визначають як: «комплексну систему управління підприємством, що направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу підприємства шляхом використання різноманітних принципів, форм та методів недопущення чи ліквідація кризових явищ»[27].

Більш повне визначення «антикризового управління» пропонує Д.А. Довгань: «це система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення,

зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси»[28].

В.І. Борзенко розглядає антикризове управління як: «процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем, з метою створення умов для подолання негативних тенденцій в діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та сприяючих соціально-економічному оздоровленню його фінансово-господарської діяльності» [29].

Як і у випадку з кризою та схожими поняттями, так само необхідно відрізнити антикризове управління від суміжних понять, таких як управління екологічними небезпеками, управління надзвичайними ситуаціями, управління ризиками, управління безпекою, управління катастрофами та управління безперервністю бізнесу.

Управління ризиками є одним з найдавніших зафіксованих видів людської діяльності. Аристотель казав, що: «треба завжди очікувати несподіванок».

У сучасному розумінні управління ризиками - це процес вимірювання або оцінки ризику. Йдеться про визначення ступеня схильності організації до потенційних збитків потенційним збиткам і вибору найбільш адекватного способу реагування на такі ризиками. Вважається, що управління ризиками - це управління невизначеністю[30].

Управління катастрофами (ліквідація наслідків катастроф) передбачає вжиття заходів з метою зменшення або усунення наслідків, що виникли в результаті природних та інших надзвичайних ситуацій катастрофічного масштабу. Воно відрізняється від управління ризиками тією мірою, якою катастрофа, як подія, що в принципі не піддається управлінню[30].

Управління безпекою передбачає прийняття рішень про цілі безпеки організаційної системи, про шляхи і засоби уникнення несприятливих впливів

на безпеку, що виходять із зовнішнього середовища або самої організаційної системи, або зменшення їх шкідливого впливу [31].

Управління безперервністю бізнесу (Business continuity management, ВСМ) - це нова сфера професійної діяльності та академічних досліджень, метою якої є сприяння ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, криз і катастроф в організації. ВСМ - це цілісний управлінський процес, який визначає потенційні впливи, що мають негативний вплив на організацію, та забезпечує основу для розбудови потенціалу для відновлення та ефективного реагування, що захищає інтереси ключових зацікавлених сторін, репутацію та бренд, а також діяльність зі створення цінності. ВСМ забезпечує наявність процесів і ресурсів, спрямованих на забезпечення безперервної реалізації ключових цілей організації [31].

Отже, успішність управління підприємством в кризових умовах неможливе без чіткої ідентифікації кризової події, аналіз її наслідків, глибоке розуміння причин появи та правильно побудованої системи антикризового управління.

1.2. Зміст та особливості управління в кризових умовах

Питання ефективного управління підприємством в умовах кризи ніколи не втрапить свою актуальність через нездатність окремого підприємства впливати на стан зовнішнього середовища, яке за своєю суттю є некерованим, мінливим, швидкозмінним.

Якщо при використанні методів управління ризиками, щоб зменшити ризики та загрози, підприємство ще безпосередньо не зіштовхнулося з негативними наслідками, але лише намагається ухилитися від них, то при настанні кризового явища, фірма повністю на собі відчуває шкідливий вплив, котрий ускладняє управління підприємством, збільшує суттєво ймовірність втрати прибутку, і навіть банкрутства фірми. Правильна вибудована система

управління в кризових умовах виконує роль ліків, які приймає підприємство за для максимального і швидкого усунення шкідливих симптомів, що переривають і унеможливають звичайних процес діяльності суб'єкта господарювання.

Covid-19, що активно почав поширюватися світом на початку 2020 року, і який досі поки що не переможений, став особливо різким і гострим нагадуванням про те, що більшість криз з'являються без застереження. Пандемія змусила майже кожен бізнес різної сфери діяльності, не залежно від географічного розташування, навчитися адаптуватися, створюючи нові рішення, які раніше були неймовірними.

Урок, який засвоїли керівники підприємств, полягає у усвідомленні в потребі бути спритними перед обличчям невизначеності. Кожен бізнес звітував про появу ряду серйозних проблем, наприклад, з логістикою або організацією безпечної праці на підприємстві. Гостро пандемію пережили і українські підприємства, які були вимушені обмежити частково чи повністю свою діяльність на невизначений час.

Тільки оговтавшись від негативних наслідків триваючої до тепер пандемії і максимально адаптувавшись до нового зовнішнього середовища, українські підприємства зіштовхнулися з новою ще більшою кризою – розширенням російської агресії на сході України шляхом початку повномасштабної війни російської федерації проти України. За даними державних органів статистики, ВВП України в 2022 році впало приблизно на 30 %, що підтверджує колосальний негативний вплив бойових дій на функціонування всього українського бізнесу. Особливість даної кризи полягає не тільки у тому, що вона принесла і досі приносить більші збитки для бізнесу України, ніж пандемія коронавірусної хвороби, яка досі триває, але і у тому, що управлінці зіткнулися як зі старими проблемами, так і з іншими новими перешкодами, з якими раніше не зіштовхувалися під час процесу адаптації до всесвітньої пандемії. Отже старі плани, стратегії і системи адаптації

підприємства до кризових умов, які були підготовлені на протидію covid-19, або не принесли повного бажаного ефекту, або принесли частковий ефект, що створило потребу вибудовувати нові системи управління підприємством в кризових військових умовах, і швидко розв'язувати задачі, які ставили нові перепони.

Фармацевтична галузь – це одна з галузей України, яка розвивалася найбільш швидкими темпами до початку повномасштабної війни. Виробництво ліків однією з найважливішою галуззю нашої країни, бо попит на ліки завжди є нееластичним і постійним. Унікальність даної галузі полягає у тому, що пандемія коронавірусної хвороби вплинуло і змінило цю галузь, змушуючи переорієнтуватися на конкретні види лікарських засобів такі як антивірусні й антибактеріальні препарати, але при цьому заклали серйозні передумови для якісних позитивних змін фармацевтичного ринку. Даний ринок є один з небагатьох, який може похвалитися успішними результатами 2020 року, який прийняв на себе всю шкоду від пандемії. У 2020 році обсяг продажів аптечних препаратів зріс майже на 8% проти 2019 року і сягнув \$3,4 млрд [32]. У свою чергу, від обсягу продажів залежать й обсяги виробництва лікарських препаратів.

З іншого боку, повномасштабна війна в 21 сторіччі, яке характеризується активним залученням різного виду військової техніки, спричинило потужний негативний вплив на галузь, шляхом створення багатьох різних проблем, що зупинило або сповільнило діяльність фармацевтичних компаній України, але при цьому виробники галузі були змушені продовжити своє функціонування не зважаючи на обставини, і швидко адаптуватися щоб забезпечити необхідними ліками армію, населення та експортувати їх за кордон, з метою отримання іноземної валюти для підтримки вітчизняної економіки у важкі часи.

Отже, у кожного управлінця має бути чітке розуміння, що криз буде більше, і кожна з них зіштовхуватиме підприємство з новими перепонами і

завадами, тож найкраще, що може зробити бізнес - це переконатися, що він готовий до всього, що трапиться на його шляху, щоб продовжувати свою діяльність.

Виходячи з цього, задача по оптимізації наявних систем управління підприємством в кризових умовах або створенні нових більш ефективних систем має завжди знаходитися у першому пріоритеті управлінця, який має на своїй меті убезпечити фірму від негативного впливу.

Висновки до розділу 1:

Вчасне і правильне прийняте рішення керівника збільшує шанси на успішну діяльність підприємства у мінливому зовнішньому середовищі.

Діяльність будь-якої фірми в першу чергу залежить в тому числі від постійного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує фірма. Незалежно від сфери діяльності, в якій функціонує підприємство, кожна з яких має свої унікальні специфічні особливості, кожна сфера підпадає під вплив зовнішнього середовища, а отже завжди є вірогідність появи ризику, загроз та кризових явищ.

Через велику нестабільність і мінливість зовнішнього середовища, існують інші явища, окрім кризових, котрі також здатні принести шкоду. Важливо відмежовувати подібні явища від кризових.

При співставленні поняття «криза» та «загроза», важливо розуміти, що криза - це ситуація пост фактум, коли негативний вплив на підприємство вже відбувся і потребує від менеджменту задіяння всієї побудованої системи антикризового управління для зменшення негативних наслідків від кризи. Водночас, загроза - це ситуація анте фактум, для виправлення можливої шкоди якої потребуються використання різноманітних методик ризик-менеджменту. В даному випадку, негативний вплив ще не відбувся, але ймовірність появи оцінюється доволі високо.

Кризові явища, ризики та загрози народжуються через постійно присутню повну чи часткову невизначеність зовнішнього середовища.

Загроза з'являється тоді, коли стає зрозумілим, що ймовірність настання певної ризикованої події збільшується. Тобто загроза з'являється завжди після ризику.

Отже, потенційний шлях появи кризових явищ є наступним: невизначеність зовнішнього середовища породжує постійні ризики настання негативної події під час ведення господарської діяльності, і при збільшенні ймовірності реалізації негативного сценарію, постає загроза появи негативної події, а у разі її настання - негативної події у вигляді кризи.

Зазвичай найбільший як негативний, так і позитивний вплив на підприємство спричиняють об'єктивні фактори зовнішнього середовища. Проте також варто пам'ятати про існування суб'єктивних факторів, або внутрішнього джерела кризи підприємства. Такі фактори можуть бути фінансовими, організаційними, техніко-технологічними, тощо. Без впровадження необхідних заходів для вирішення наслідків або запобігання потенційних шкоди зі сторони внутрішньої кризи, підприємство не зможе ефективно протидіяти зовнішнім кризам.

За останні кілька років український бізнес зіштовхнувся з кількома потужними кризовими подіями, котрі змусили підприємства трансформуватися, щоб вижити. Першою неочікуваною кризою є пандемія коронавірусною хвороби, котра з'явилася в Китаї, та поширилася усім світом, спричинивши чимало проблем. Другою, ще більше потужнішою кризою, є повномасштабна війна росії проти України. Якщо попередню кризу відчував увесь світ майже однаково, то кризова подія, яка з'явилася 24 лютого 2022 року мала прямий потужний негативний вплив саме на українське суспільство і український бізнес.

Фармацевтична галузь - галузь, яка була вимушена трансформуватися під час обох криз з метою допомогти українському суспільству подати їх

наслідки, максимально мінімізувавши втрати. Дана галузь залишається ключовою у боротьбі з двома потужними кризами, котрі досі мають місце.

За для ідентифікації, класифікації та максимального адаптації до кризового явища, суспільство напрацювало різні системи антикризового управління. Задача та мета даних систем – мінімізувати збитки та шкоду від кризового явища та максимально пристосуватися до умов зовнішнього середовища з метою збереження та подальшого проведення успішної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ II - МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1. Методичні підходи для аналізу фінансового стану підприємства

Для прийняття правильних управлінських рішень, які принесуть користь підприємству, керівники на постійній основі збирають, структурують та аналізують фінансову звітність своєї компанії.

Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень правдивої, повної і об'єктивної інформації про поточний фінансовий стан компанії, результати її діяльності та рух коштів.

Зазвичай, проаналізувати баланс і звіт про фінансові результати підприємства не завжди достатньо для того, щоб зрозуміти справжній поточний фінансовий стан компанії.

Важливу роль у визначенні актуального фінансового стану підприємства грає коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок і використання різних коефіцієнтів.

Коефіцієнти - слугують орієнтиром, які у співставленні з визначеними еталонними показниками, допомагають зрозуміти ступінь відхилення підприємства від установленої норми, і за наявності таких відхилень, зрозуміти, наскільки вони критичні, та розпочати розробку плану по стабілізації.

Для здійснення максимально ефективного управління підприємством в умовах кризи, управлінське рішення має базуватися на актуальних даних про поточний фінансовий стан підприємства на даний момент. Найкращим кількісним підходом визначення ступеня нанесеної шкоди підприємству кризовим явищем, є метод визначення показників поточної та критичної платоспроможності підприємства. Цей метод дозволяє зрозуміти, наскільки фірма є близькою до рівня банкрутства. Відповідно до значення отриманих

показників, менеджери приймають рішення, використовуючи ті чи інші методи та підходи з метою виправлення ситуації.

Поточна платоспроможність являє собою наявність у компанії грошових коштів та їх еквівалентів для проведення розрахунків за поточною кредиторською заборгованістю на певну дату або впродовж певного періоду.

Поточна платоспроможність (ПП) є різницею між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань (2.1):

(2.1)

$$ПП = A_{1030} + A_{1035} + A_{1160} + A_{1166} + A_{1167} - П_{1695}$$

де,

A_{1030} - Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств;

A_{1035} - Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції;

A_{1160} - Поточні фінансові інвестиції;

A_{1166} - Гроші та їх еквіваленти: Готівка;

A_{1167} - Гроші та їх еквіваленти: Рахунки в банках;

$П_{1695}$ - Підсумок III розділу пасиву балансу.

Від'ємний результат цього показника свідчить про фактичну поточну неплатоспроможність суб'єкта господарювання. Фінансовий стан такої компанії відповідає законодавчому визначенню – «боржник», який неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед своїми кредиторами.

Критична неплатоспроможність, яка свідчить про фінансовий стан ймовірного банкрутства, діагностується у тому випадку, якщо на початку та наприкінці звітного кварталу мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття (Кп) і коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кз) менше їх офіційних нормативних значень, що відповідно дорівнюють 1,5 і 0,1 (2.2):

(2.2)

$$Пп < 0, Кп < 1.5, Кз < 0.1$$

Коефіцієнт покриття (Кп) є відношенням оборотних активів на поточні зобов'язання фірми (2.3):

(2.3)

$$Кп = \frac{A_{1195}}{П_{1695}}$$

де,

A_{260} = оборотні активи;

$П_{620}$ = поточні зобов'язання.

Забезпечення власними коштами (Кз) є різницею між власним капіталом та необоротними активами, поділеними на оборотні активи фірми (2.4):

(2.4)

$$Кз = \frac{(П_{1495} - A_{1095})}{A_{1195}}$$

де,

$П_{1495}$ = власний капітал;

A_{1095} = необоротні активи;

A_{1195} = оборотні активи.

Якщо коефіцієнт покриття (Кп) і коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кз) менше за нормативні значення, то стан такої компанії відповідає законодавчому визначенню «потенційний банкрут».

Дані методи визначення показників поточної та критичної платоспроможності підприємства пропонується використати для дослідження сили негативного впливу кризових ситуацій на фінансовий стан підприємства. В залежності від визначеного поточного фінансового стану підприємства, про що свідчатимуть отриманні з формули показники, приймаються оперативні рішення з різними степенями жорсткості з метою виведення підприємства з подібних умов неплатоспроможності, в які ввели компанії кризові явища.

Окрім коефіцієнтного підходу, також використовують кількісний метод ретроспективного аналізу, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження в часі (темپ приросту, темп зростання тощо).

Метод ретроспективного аналізу заснований на просторових порівняннях та виконання плану, що виражають відношення фактичного рівня аналізованого показника в звітному періоді до його рівня в базисному періоді (або до планового або по іншому об'єкту). Порівняння з минулими результатами діяльності дозволяє оцінити результативність діяльності підприємства за конкретний проміжок часу (2.5):

(2.5)

$$\frac{(\text{Пзв} - \text{Ппр})}{\text{Ппр}} * 100\%$$

де,

Пзв - показник звітного (поточного) року;

Ппр - показник попереднього року.

Пропонується обрати даний підхід для дослідження обраних компаній фармацевтичного ринку, бо ретроспективний аналіз дозволяє отримати розуміння чи на підприємстві були прийняті правильні рішення, шляхом співставлення одних й тих показників у часі і таким чином зрозуміти, чи підприємство рухається в правильний бік. Якщо показники за поточний рік є кращими за ці самі показники фінансової діяльності рік тому, тоді можна зробити висновок, що керівництво фірми правильно аналізує інформацію та приймає адекватні управлінські рішення на їх основі.

Після проведення аналізу стану підприємства на наявність платоспроможності та співставлення показників в динаміці, наступним кроком для побудови повної картини пропонується використовувати метод порівняльного аналізу фінансової діяльності обраних суб'єктів господарювання фармацевтичної галузі. Цей метод полягає у виявленні і пошуку, визначенні властивостей та характеристик на основі зібраних

статистичних даних або емпіричних досліджень окремих об'єктів або явищ, шляхом зіставлення даних і спроби пояснити різницю.

Даний метод також пропонується використовувати при аналізі фінансових показників діяльності підприємств, бо цей метод дозволяє співставити діяльність досліджуваних фармацевтичних компаній між собою, і побачити, які компанії в одній і тій галузі є більш успішні, а які менш успішні, враховуючи, що всі компанії функціонують в однакових кризових умовах, та спробувати пояснити причину успішних та не успішних фірм.

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутковій компанії та вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проводиться систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера.

Коефіцієнт Бівера розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань (2.6):

(2.6)

$$Кб = \frac{Чп - А}{Пз + Дз}$$

де, Чп = Чистий прибуток;

А = Амортизація;

Пз = Поточні зобов'язання;

Дз = Довгострокові зобов'язання.

Даний показник дозволяє спрогнозувати, яка ймовірність, що компанія може збанкрутувати протягом 2 чи 5 років.

Пропонується використати даний показник, щоб проаналізувати, чи знаходяться досліджувані підприємства на межі до банкрутства, і чи кризове явища у вигляді коронавірусної хвороби covid-19 вплинуло на даний показник.

2.2. Методи дослідження кризового зовнішнього середовища

В даний момент існують багато різних методів управління підприємством в кризових умовах. Кожний метод на своїй меті має усунення або максимально можливе нівелювання негативного впливу кризи на підприємство.

Одним з основних і головних аналітичних методів управління ефективною діяльністю підприємства в умовах кардинальних і швидких змін є SWOT - аналіз, який є фундаментальним аналітичним інструментом, що допомагає керівникам підприємств краще зрозуміти зовнішні умови та внутрішні аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

Даний метод дозволяє зрозуміти внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози. В процесі використання SWOT - аналізу, менеджерами робиться фокус на дослідження характеристик свого бізнесу, що відрізняють його на фоні компаній-аналогів, і аналізуються ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку. Паралельно з цим, даний метод допомагає зрозуміти потенційні шляхи розвитку бізнесу в поточних кризових умовах та небезпечні моменти, що можуть завдати збитків компанії в тому чи іншому виді.

В умовах, коли трапляються різкі і неочікувані зміни, які характеризуються потужним негативним впливом на підприємство, за для максимально адекватної і ефективної реакції фірми на швидку зміну зовнішнього середовища, управлінцям потрібно проаналізувати і правильно оцінити сильні та слабкі сторони фірми, а також потенційні загрози і можливості, виходячи з нових умов, в яких опинилося підприємство.

Пропонується використати даний метод SWOT-аналізу для дослідження потужних кризових явищ, такі як пандемія коронавірусної хвороби та повномасштабна війна російської федерації проти України, з якими зіштовхнулися компанії - виробники лікарських засобів, вивчити шляхи

негативного впливу вищезазначених кризових подій на підприємства, та проаналізувати, які маневри і можливі заходи є у компаній, що допоможуть максимально знизити велику шкоду даних подій на підприємства, або успішно адаптуватися до нього з кризи з мінімальними втратами. Дізнатися, які є нові загрози і нові можливості для бізнесу.

2.3. Методи отримання додаткової інформації з відкритих джерел для прийняття управлінського рішення

У зв'язку з тим, що уряд постановою від 10.06.2022 р. № 667 вніс зміни до Порядку подання фінансової звітності, затвердженого постановою КМУ від 28.02.2000 р. № 419, було встановлено, що суб'єкти господарювання, які не подали у період дії воєнного стану або стану війни проміжну, річну фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність у строки, визначені цим Порядком, подають таку звітність протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану або стану війни за весь період неподання. Через дану постанову, багато досліджуваних підприємств не розміщали своєї фінансової звітності за 2021 рік. Ситуація зі звітністю за 2022 рік носить схожий характер у плані її недоступності через те, що звітність публікується у кінець першого – початок другого кварталу нового року. Тому вплив повномасштабної війни та кроки, що були прийняті управлінцями за для адаптації до зовнішнього середовища не є можливим дослідити шляхом використання кількісного підходу, через відсутність фінансової звітності за 2022 рік як джерело потрібних даних.

Як альтернатива, пропонується використання не тільки кількісних методів, а й методів якісного підходу, щоб зрозуміти які системи управління підприємством були вибудовані та проаналізувати ефективність даних систем.

Існують багато різних методів управлінням підприємства в кризових умовах, що базуються на якісному підході.

Зважаючи на відсутність фінансової звітності підприємств через нетривіальну кризову ситуацію для 21 століття, вигляді повномасштабної війни, додатково з триваючою пандемією коронавірусної хвороби, пропонується використовувати специфічний метод збору інформації та її аналізу з метою розширення картини поточної ситуації зовнішнього середовища і отримання підґрунтя для прийняття адекватних управлінських рішень - метод OSINT.

Розвідка з використанням відкритих джерел (OSINT) - це процес виявлення, збору, обробки, аналізу та надання даних, отриманих із загальнодоступних джерел з розвідувальною метою.

Метод «розвідки відкритих джерел» полягає у використанні спеціалізованих підходів та інструментів для дослідження різноманітного ландшафту відкритих джерел та виявлення будь-яких даних, що відповідають їхнім цілям. OSINT-метод дозволяє регулярно виявляти інформацію, яка не є загальновідомою та доступною широкому загалу.

OSINT включає в себе будь-яку оффлайн або онлайн інформацію, яка є загальнодоступною, незалежно від того, чи є вона безкоштовною, покупною або доступною за запитом.

Методи OSINT поділяються на дві основні категорії: пасивні та активні.

Пасивна розвідка передбачає збір інформації про цільовий об'єкт дослідження без безпосередньої взаємодії з об'єктом. Дані збираються воедино з різних джерел, щоб побудувати повну картину.

Активна розвідка безпосередньо взаємодіє з цільовим об'єктом дослідження, пропонуючи більш точну і своєчасну інформацію.

Пропонується використання OSINT – методу, що базуються на якісних, а не на кількісних даних, тому що подібні методи дозволяють зрозуміти поточну ситуацію без проведення аналізу цифр, коефіцієнтів, індексів тощо. Більше того, метод розвитку з відкритих джерел включає в себе багато різноманітних інструментів аналізу, котрі допомагають в отриманні

додаткової, на перший погляд скритої інформації, яку варто враховувати під час прийняття управлінських рішень. Аналізуватимуться статті, офіційний сайт та інші джерела відкритої інформації. Отримані дані структуруватимуться і будуть інтерпретовані.

Чим більше достовірної інформації в загальних нестабільних умовах має керівник, тим більше ймовірність прийняття продуманого рішення, яке піде на користь підприємству.

Окрім розвідки з відкритих джерел, пропонується застосувати метод еталонного аналізу - бенчмаркінг.

Бенчмаркінг - це процес вимірювання продуктивності продуктів, послуг або процесів компанії порівняно з показниками іншого бізнесу, який вважається найкращим у галузі, або "кращим у своєму класі".

Метою бенчмаркінгу є порівняння власної діяльності з діяльністю конкурентів та генерування ідей щодо вдосконалення процесів, підходів та технологій з метою зменшення витрат, збільшення прибутку та посилення лояльності та задоволеності споживачів. Бенчмаркінг є важливою складовою ініціатив з безперервного вдосконалення і розвитку якості.

Бенчмаркінг є еталонним аналізом, проведення якого передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначено як допустима межа його зміни. Даний метод відрізняється від звичайного методу порівняльного аналізу, так як не обов'язково має базуватися на аналізі кількісних показників. За відсутністю фінансової звітності, даний метод дозволяє аналізувати інші аспекти, що описують стан підприємства на даний момент: якість товару, робота з клієнтами, дизайн продукту, рейтинг компанії, відгуки тощо.

Пропонується застосувати даний метод під час емпіричного дослідження, бо він допоможе проаналізувати еталонне підприємство в фармацевтичній галузі, зі сторони досконалості і продуманості бізнес

процесів, і допомогти зрозуміти, які конкретно елементи або аспекти діяльності бізнесу зумовили успішність фірми.

Висновки до розділу 2:

Управління підприємством – це мистецтво передбачати, аналізувати і робити правильні висновки щодо поточного і майбутнього стану зовнішнього середовища, і його впливу на суб'єкт господарювання, а також вміння побудувати правильну систему моніторингу за внутрішніми слабкими сторонами фірми та їх усунення. Актуальність питання ефективного управління в умовах нестабільності і невизначеності зумовлюється неможливістю впливати на середовище, в якому функціонує фірма, яке є за своєю суттю мінливим і швидкозмінним.

Кризове явище – це період максимальної вразливості фірми, що створює справжні виклики для керівників, від яких залежить рівень вдалої адаптації їхньої компанії до незвичних умов функціонування.

Останні кілька років світ мав змогу переконатися, що кризові події, які несуть фундаментальні зміни у функціонуванні бізнесу, зазвичай є неочікуваними і з'являються різко. Якщо і можливо спрогнозувати ймовірність їх появи, то досі неможливо реалістично оцінити потужність і напрямок розвитку кризових явищ і картину нового майбутнього зовнішнього середовища та його вплив на стан ринку, галузі і окремих підприємств.

Covid-19 є яскравим прикладом неочікуваної кризової події, передбачити появу якої майже нереально, і ще менш реально спрогнозувати наслідки її появи. Світовий бізнес не був готовий до викликів, які створила пандемія коронавірусної хвороби, тож процес адаптації був жорстким, радикальним і болючим.

Найбільша кризова подія 2022 року – початок повномасштабної війни російської федерації проти Української держави – була подією, яку можна було передбачити. Розвідка західних країн світу попереджала про ризики

початку війни в конкретний строк, але до самого останнього моменту не можна було сказати, що ймовірність настання події була стовідсотковою. Тим не менш ця подія трапилась, і український бізнес ледь встигнувши адаптуватися до covid-19, зіштовхнувся з новими проблемами, які не можна була ігнорувати.

Найкращий спосіб збільшити шанс керівнику підприємства на більш успішне виведення компанії з кризового впливу та повернення до максимально можливої нормальної діяльності є усвідомлення важливості підготовки комплексної системи дій і рішень, яка надаватиме актуальну і максимально повну інформацію про зовнішнє середовище і кризу, її поточний вплив на підприємство, аналіз можливих сценаріїв і вибір найліпшого.

За для ефективного управління підприємством в умовах кризи, найкращим методом буде поєднання різноманітних кількісних і якісних підходів, з метою отримання повної картини про стан ринку і підприємства.

Одними з найкращих методів кількісного підходу є коефіцієнтний та індексний методи, які дають розуміння поточного фінансового стану підприємства і головне - ступінь відхилення від загальноприйнятої норми.

Коефіцієнт Бівера - дозволяє спрогнозувати майбутнє банкрутства підприємства. Цей показник є важливим для використання в кризових умовах, щоб зрозуміти, чи криза суттєво негативно вплинуло на фірму чи ні.

Одним з найбільш популярних і ефективних аналітичних методів є SWOT-аналіз, котрий допомагає по-новому подивитися на поточне зовнішнє середовище і переосмислити можливості підприємства.

Методи OSINT та бенчмаркінгу відносяться до методів якісного підходу, коли аналізується не цифри, а інші елементи діяльності підприємства, що мають не менше значення, а інколи – допомагають побачити більшу картину, ніж кількісний підхід.

РОЗДІЛ III - ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Оцінка діяльності провідних компаній фармацевтичної галузі

За для формування достовірних економічних висновків, пропонується проаналізувати п'ять провідних підприємств у фармацевтичній галузі. З метою поліпшення дослідження підприємств, пропонується почати дослідження з аналізу діяльності цих компаній.

АТ «Фармак» є лідером українського фармацевтичного ринку за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні останні 10 років. На даний момент більше ніж 400 найменувань лікарських засобів виробляється компанією. Основним виробництвом є виготовлення неврологічних, протизастудних, гастроентерологічних, ендокринологічних, кардіологічних груп препаратів. Експорт продукції здійснюється до понад 40 країн світу. Лікарські засоби даного суб'єкта господарювання реалізуються в країнах Європейського союзу, Південної та Центральної Америки, Азії, СНД та Близького Сходу. Компанія на даний момент має 5 міжнародних представництв і офіс в ОАЕ.

Виробничі потужності «Фармак» розташовані у м. Києві та у м. Шостка, Сумської області, на яких функціонують разом 19 виробничих ліній. Окрім цього, Фармак володіє лабораторно-технологічним комплексом R&D для випробування нових і вдосконалення існуючих технологій готових лікарських засобів, яке визнано найкращим в Україні за версією «Forbes». Щорічні інвестиції в наукові дослідження й розробки, що складають близько 15 млн доларів США, як наслідок, зумовлюють появу на ринку до 20 нових препаратів щорічно. Загалом, за словами керівників підприємства, компанія реінвестує в розвиток до 90% свого прибутку.

Компанія з'явилася на базі першого в Україні заводу з виробництва синтетичних лікарських засобів - Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова (КХФЗ), що був створений у 1925 році. Трансформація в АТ «Фармак» відбулася у 80-ті роки [33].

Фармацевтична фірма «Дарниця» - одна з найбільших фармацевтичних підприємств України, який без сумнівів є головним конкурентом АТ «Фармак». Початок зародження підприємства вважається момент створення Київської філії Українського інституту експериментальної ендокринології у 1930 році. Через 2 роки філія розпочала випускати перші препарати – гематоген. У 1938 році відбулося розширення і побудова нових виробничих корпусів, а через 2 роки фірма випускала близько 4 млн одиниць продукції. Через 50 років стабільного розвитку, компанія у 1998 році стає лідером з реалізації лікарських засобів у натуральному вираженні. Ще майже через 10 років, компанія реалізувала унікальний проєкт того часу - логістичний комплекс зі 100% автоматизацією процесів, що був єдиний на той час склад такого рівня у фармацевтичному виробництві в Україні та Східній Європі. Продовжуючи розвиватися, підприємство відкривало виробництво нових препаратів, як на кшталт інфузійні розчини.

В 2016 році «Дарниця» потрапила до Топ-20 найбільш інноваційних компаній України видання «Forbes Україна».

В 2019 році компанія визначила чіткий напрям розвитку – створення світового фармацевтичного українського бренду та розбудова повністю діджитал-компанії. В 2021 роках компанія прискорила випуск препаратів майже вдвічі – 30 до 18 місяців.

Не зважаючи на повномасштабну війну на початку 2022 року, компанія продовжила свій розвиток. Спроба виходу на ринок Австралії, отримання від ВООЗ технології виробництва мРНК вакцин, отримання ліцензії щодо розробки та виробництва генеричної версії орального протиковідного препарату Pfizer нірматрелвіру – основні здобутки компанії за минулий рік.

Фірма продовжує робити великий власний внесок у перемогу України різними шляхами. Один з них – це відкриття кол-центру для допомоги українцям у швидкому пошуку ліків не залежно від виробника у відкритих аптеках. Другий спосіб - надання безкоштовно лікарських засобів госпіталям, лікарням і військовим, та виділення фінансової допомоги [34].

АТ «Лубнифарм» - фармацевтичне підприємство в Україні, основним напрямком діяльності якого є розробка і виробництво готових лікарських засобів для зовнішнього і внутрішнього застосування та медичних виробів у вигляді: ін'єкційних розчинів, екстрактів, рідин, таблеток, порошків, олій, мазей, гелів, лініментів, настоянок, зборів, лікарських трав, пакетів, серветок, бинтів. Номенклатура підприємства складає більше 100 найменувань.

Підприємство засновано у 1932 року як фабрика з переробки лікарських рослин. В структурі асортименту підприємства можна виділити лікарські засоби, які традиційно виготовляються компанією, і які не виробляються в Україні іншими підприємствами: сік подорожника, лінімент Алором, мазі Фастин-1 і Антитромб, Ферезол, клей БФ-6 та інші[35].

АТ «Київський вітамінний завод» підприємство фармацевтичної промисловості, зайняте в галузі виробництва ліків, вітамінів та біодобавок. Засноване у 1944 у місті Київ.

У 1954 було реорганізовано, а у 1976 увійшло до створеного Київського виробничого хіміко-фармацевтичного об'єднання «Дарниця».

У 2018 реорганізовано у приватне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод»

Унікальність даного підприємства полягає у тому, що виробництво лікарської продукції підприємством здійснюється на дільницях, обладнаних високотехнологічним устаткуванням провідних європейських виробників, такі як Ronchi, Korsch (Німеччина), Zanussi, Glatt, Marchesini Group (Італія), Manesty (Велика Британія).

Продукція виготовляється з використанням високоякісних субстанцій відомих фірм: Merk, DSM Europe Ltd. (Швейцарія), General Electric, GC Chemicalien (Німеччина) тощо.

У 2006 приблизно 90 % продукції компанії були вітамінні препарати.

За період 2005-2011 роки було розроблено, впроваджено у виробництво і виведено на ринок понад 50 нових лікарських засобів - рецептурних препаратів для лікування кардіо-, психоневро-, уро-, гастроентеро, офтальмо- і ангіологічних захворювань.

Не зважаючи на поточну назву, на даний момент головна спеціалізація АТ «Київського вітамінного заводу» - виробництво саме генеричних препаратів. Загалом, продуктивний портфель компанії складається із 135 лікарських препаратів [36].

АТ «Галичфарм» - фармацевтична компанія у сфері виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини. Історія підприємства, як і його конкурентів, сягає понад 100 років. Засноване 1992 у Львові на базі державного підприємства ВО «Львівфарм», що у свою чергу починає свою історію від 1826, коли чеський підприємець П. Міколяш відкрив у Львові аптеку «Під зіркою».

Як офіційний суб'єкт господарювання, компанія випускає лікарські засоби з 1911 року. Сьогодні асортимент виробництва налічує близько 87 генеричних та оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як: ін'єкції в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі.

Проаналізувавши історію та поточну характеристику вищезазначених компаній, можна ствердити, що кожна з них має велику історію появи, персональної трансформації та докладання зусиль до розвитку фармацевтичної галузі України [37].

3.2. Аналіз впливу кризових явищ на фінансового стан підприємств

Аналіз фінансових показників 5 обраних для дослідження підприємств відбуватиметься на основі фінансової звітності про баланс підприємств за крайні 5 років (2017-2021).

Для початку, пропонується порівняти один з головних показників, який свідчить про рівень успішності підприємства - чистий фінансовий результат.

Обсяги чистого фінансового результату 5 обраних підприємств фармацевтичної галузі по роках 2017 – 2021 (табл 3.1.)

Таблиця 3.1

Показник чистого прибутку компаній фармацевтичної галузі
за 2017 – 2021 роки, тис. грн.

Роки	Фармак	Дарниця	Лубніфарм	Галичфарм	Київ. вітамін. завод
2017	1 035 217	342 111	10 861	38 515	175 709
2018	1 052 360	469 638	6 132	53 588	169 498
2019	1 047 604	609 629	7 723	89 414	117 559
2020	1 137 755	814 994	21 569	33 332	208 534
2021	1 637 923	10 114	23 364	42 734	168 266

Джерело: побудоване автором на основі фінансової звітності підприємств, що були опубліковані на офіційних веб-сайтах компаній [33],[34],[35],[36],[37].

Проаналізувавши отримані дані, можна зазначити, що з усіх 5 компаній, саме Фармак є найбільш успішною компанією, про що свідчить чистий фінансовий результат даного суб'єкта господарювання. Його прибуток в десятки разів більше решти компаній, окрім Дарниці, яка йде другою у списку компанією за рівнем прибутку. На третьому місці - Київський вітамінний завод, слідом йде Галичфарм, і на останньому місці - Лубніфарм.

Якщо звертати увагу на тенденцію, то у Фармак спостерігається безперервне збільшення чистого прибутку, за виключенням 2019 року, коли прибуток був незначно меншим за попередній рік. Дарниця демонструє доволі

високі двозначні показники приросту прибутку майже протягом всього періоду дослідження, але за 2021 має суттєву втрату чистого прибутку, яка дорівнює 98-99 %. Київський вітамінний завод демонструє зменшення приросту прибутку протягом усього періоду дослідження, окрім 2020 року. Де натуральний показник чистого прибутку має найбільше значення за весь п'ятирічний період дослідження.

Очевидно, що пандемія коронавірусної хвороби позитивно вплинула на дану компанію. Падіння змінюється зростанням чистого прибутку з року в рік у компанії Лубніфарм. Найбільш цікаво, що компанія збільшила свій чистий прибуток майже в три рази у 2020 році. Як і в ситуації з Київським вітамінним заводом, пандемія коронавірусної хвороби позитивно вплинуло на чистий фінансовий результат компанії. Галичфарм - єдина компанія зі списку, яка у 2020 році не заробила більше, а навпаки - обсяг прибутку зменшився майже в три рази, до цього кілька років спостерігався сталий зріст прибутку доволі швидким двозначними темпами.

За для кращого розуміння динаміку змін, пропонується провести ретроспективний аналіз приросту прибутку і таким чином дослідити його прибутку по роках, у відносних показниках.

Динаміка зміни чистого фінансового результату для кожного підприємства за 2017-2021 роки наведено в табл. 3.2.

Аналізуючи дані табл. 3.2, можна зробити висновки, що найкращий темп приросту прибутку показала компанія Дарниця, за виключенням останнього року дослідження. Фармак - компанія, чий прибуток зріс найбільше в другий рік пандемії - 2021 р. Цікаво те, що перший рік коронавірусної хвороби не спричинив суттєвого приросту у чистому прибутку даної компанії, і збільшив його лише на майже 9 %. Як було зазначено раніше, найкращий результат в перший рік пандемії показала компанія Лубніфарм, збільшивши свій прибуток на 180 %. Друге місце зайняла компанія Київський вітамінний завод з приростом чистого прибутку в 77%. У Дарниці найбільше скоротився

прибуток на другий рік пандемії - на 99 %, слідом за ним йде Київський вітамінний завод. Галичфарм - єдина компанія зі списку, яка відчула зменшення прибутку майже в 3 рази під час активної фази коронавірусної хвороби.

Таблиця 3.2

Відносна зміна показника чистого прибутку компаній фармацевтичної галузі за 2017-2021 роки, %

Роки	Фармак	Дарниця	Лубніфарм	Галичфарм	Київ. вітамін. завод
2018/2017	1,7	37,3	-43,5	39,1	-3,5
2019/2018	-0,45	29,8	26	66,9	-30,6
2020/2019	8,6	33,7	180	-63	77,4
2021/2020	44	-99	8,3	27	-19,3

Джерело: Джерело: побудоване автором на основі фінансової звітності підприємств, що були опубліковані на офіційних веб-сайтах компаній [33],[34],[35],[36],[37].

Загалом, складається цікаве спостереження, що не зважаючи на те, що прослідковується деякі спільні риси впливу covid-19 на вищезазначені підприємства, тим не менш кожен із зазначеного вище бізнесу по-своєму відчув на собі кризу у вигляді всесвітньої пандемії. Це можна пояснити різними розміром компанії та внутрішнім станом підприємств.

За для зрозуміння поточного фінансового стану підприємств, в межах цього аналізу пропонується визначити показники поточної і критичної платоспроможності, які свідчатимуть про глибину впливу кризових явищ на підприємства.

Показник поточної платоспроможності 5 обраних підприємств фармацевтичної галузі по роках 2017 – 2021 зазначено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Поточна платоспроможність компаній фармацевтичної галузі за 2017-2021 роки, тис. грн.

Роки	Фармак	Дарниця	Лубніфарм	Галичфарм	Київ. вітамін. Завод
2017	-580 861	768 077	-33 809	-723 727	-242 765
2018	-582 812	1 410 121	-31 086	-956 653	-366 573
2019	-139 054	328 614	-57 806	-1 424 551	-261 061
2020	358 389	683 808	-84 098	-1 513 653	-178 269
2021	-206 885	110 606	-75 174	-1 632 275	-206 673

Джерело: побудоване автором на основі фінансової звітності підприємств, що були опубліковані на офіційних веб-сайтах компаній [33],[34],[35],[36],[37].

Від’ємний результат цього показника свідчить про фактичну поточну неплатоспроможність суб’єкта господарювання. Фінансовий стан такої компанії відповідає законодавчому визначенню – «боржник», який неспроможний виконати свої грошові зобов’язання перед своїми кредиторами.

Після прорахунку показника поточної платоспроможності, стало зрозуміло, що 4 з 5 фармацевтичних підприємств наприкінці 2021 року не можуть виконати свої грошові зобов’язання перед своїми кредиторами. У трьох суб’єктів господарювання спостерігається від’ємне значення показника протягом всього періоду дослідження (5 років), за виключенням Фармак, у якого спостерігається 4 роки від’ємний показник, і тільки наприкінці 2020 року компанії вдалося вийти на позитивний результат. Можливо ситуація з пандемією коронавірусної хвороби вплинуло на збільшення активів підприємства, у вигляді грошових коштів та інших високоліквідних активів. Дарниця - єдина компанія, котра має виключно позитивний результат показника поточної платоспроможності протягом всього періоду дослідження. Це свідчить про те, що Дарниця тримається на ринку більш міцно, ніж її конкуренти.

Окремо варто зазначити компанію Галичфарм. У неї спостерігається надзвичайно великі борги. В 2021 році компанія не могла покрити трохи більше ніж півтори мільярди гривень.

Пропонується прорахувати показник критичної неплатоспроможності для 5 підприємств, у котрих здебільшого спостерігалась поточна неплатоспроможність на початку і в кінці звітнього періоду.

Для визначення критичної неплатоспроможності прорахуємо коефіцієнт покриття (Кп) і коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кз). Результат, що буде менше їх офіційних нормативних значень, що відповідно дорівнюють 1,5 і 0,1, свідчатиме про потенційне банкрутство підприємств.

Нижче наведена таблиця прорахованих коефіцієнтів покриття та забезпечення власними коштами 5 досліджуваних підприємств за 5 років (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Коефіцієнти покриття та забезпечення власними коштами 5 компаній фармацевтичної галузі за 2017- 2021 роки

Роки	Фармак		Дарниця		Лубніфарм		Галичфарм		Київ. вітамін. Завод	
	Кп	Кз	Кп	Кз	Кп	Кз	Кп	Кз	Кп	Кз
2017	1,75	0,38	6,44	0,70	4,32	0,57	1,29	0,03	2,69	0,52
2018	2,29	0,46	7,77	0,44	4,62	0,49	1,25	0,04	2,57	0,56
2019	3,69	0,58	8,33	0,29	2,78	0,36	1,23	0,16	3,46	0,67
2020	2,78	0,51	8,25	0,41	2,13	0,53	1,20	0,14	5,01	0,76
2021	3,23	0,60	5,85	0,32	2,56	0,61	1,21	0,16	5,27	0,78

Джерело: побудоване автором на основі фінансової звітності підприємств, що були опубліковані на офіційних веб-сайтах компаній [33],[34],[35],[36],[37].

При нормі коефіцієнту покриття не менше 1,5, а коефіцієнту забезпечення власними коштами – не менше 0,1, складається картина, яка

свідчить про те, що чотири з п'яти досліджуваних підприємств підпадають під норму, отже вони не є критично неплатоспроможними. Водночас, підприємство Галичфарм з 2017 по 2021 рік має коефіцієнт покриття нижче за норму, а коефіцієнт забезпечення власними коштами не підпадав під норму в 2017 і 2018 роках. Проте ситуація з даним коефіцієнтом покращилась у 2019 - 2021 роках, де показник перевищив мінімальний поріг. Параллельно з цим, коефіцієнт покриття стабільно поступово зменшувався протягом усього періоду дослідження і станом на кінець 2021 року дорівнював 1,21.

За даними наказу Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006, зі змінами, внесеними 26.10.10, нормативне значення мінімального коефіцієнту покриття, котрий має мати підприємство, щоб не вважатися критично неплатоспроможним, дорівнює 1 [zakon.rada.gov.ua]. В такому випадку, підприємство Галичфарм протягом усього періоду дослідження не перетнула мінімально допустимий поріг, отже ознаки критичної неплатоспроможності спостерігалися у даного підприємства лише в 2017-2018 роках, коли коефіцієнт забезпечення власними коштами в 2-3 рази був меншим за мінімально допустимий поріг.

Завершуючи думка по коефіцієнту покриття, варто зазначити, що при таких темпах постійного падіння даного показника протягом усіх п'яти років дослідження, цей коефіцієнт може перетнути межу мінімального порогу через кілька років, що свідчитиме знову про серйозні проблеми на підприємстві і певні ознаки ймовірності настання критичної неплатоспроможності, за умови, якщо коефіцієнт забезпечення власними коштами знову перетне мінімальний поріг, від якого відділяє короткий шлях.

Стосовно інших підприємств, найвищі показники коефіцієнт покриття у Дарниці, а найвищі середні коефіцієнти забезпечення власними коштами – у Київського вітамінного заводу.

Варто окремо звернути увагу на результати 2020 і 2021 років, як «ковідного» періоду, котрий зазнав впливу від всесвітньої пандемії коронавірусної хвороби. Цікаво те, що у цих роках не у всіх підприємств спостерігається наближення коефіцієнтів до мінімального порогу, шляхом падіння даних показників, наприклад Київський вітамінний завод, котрий визначений як «боржник» через негативні показники поточної платоспроможності протягом усього періоду дослідження, в 2020 році коефіцієнти покриття і забезпечення власними коштами збільшились.

Схожа тенденція росту показників продовжилась і в 2021 році. Це свідчить про те, що підприємство все більше віддаляється від ризиків бути визначеним як банкрут.

У Фармака і Галичфарм схожа історія – в 2020 році показники погіршились, але в 2021 році поліпшились, відносно 2020, але ще не повернулися до «доковідного 2019 року», або повернулися чи перевищили частково.

На компанію Лубніфарм коронавірусна криза не спричинила великий вплив в сторону банкрутства. Тим часом, цікава ситуація у компанії Дарниця. Не зважаючи на те, що дана компанія є єдиною компанією серед усіх досліджуваних, яка офіційно не є боржником, тобто немає проблем з поточною платоспроможністю, тим не менш, показники покриття і забезпечення власними коштами у 2021 році впали відносно 2020 року. Тільки у цієї компанії спостерігається така тенденція, проте поки що рано говорити про проблеми з платоспроможністю у Дарниці. Вона на даний момент тримається краще за інші компанії.

Визначення поточної та критичної платоспроможності дає широку картину про фінансовий стан підприємства, проте в даному випадку показники

кожного підприємства сильно різняться, і не є уніфікованими, що наводить на думку, що кожне з досліджуваних підприємств по-різному пережило кризу коронавірусної хвороби.

Не зважаючи на те, що на даний момент великі ознаки критичної неплатоспроможності має лише одне підприємство – Галичфарм, пропонується додатково визначити коефіцієнт Бівера, що носить ім'я відомого американського дослідника бухгалтерського обліку та педагога Вільяма Генрі Бівера.

Даний показник дає зрозуміти, чи досліджуване підприємство має ризики збанкрутіти, і спрогнозувати орієнтований можливий час настання банкрутства.

В залежності від нормативного значення отриманих показників, їх можна поділити на три категорії:

$K_b < 0$ - протягом двох років підприємство збанкрутує.

$0 < K_b < 0,2$ - протягом п'яти років підприємство збанкрутує.

$K_b > 0,45$ - фінансово-стабільне підприємство.

Нижче наведена таблиця прорахованих коефіцієнта Бівера 5 досліджуваних підприємств за 5 років (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показник Бівера компаній фармацевтичної галузі за 2017-2021 роки

Роки	Фармак,	Дарниця	Лубніфарм	Галичфарм	Київ. вітамін. Завод
2017	0,63	0,39	0,004	0,02	0,25
2018	0,48	0,32	-0,06	0,02	0,18
2019	0,50	0,29	-0,08	0,03	0,1
2020	0,37	0,40	0,06	-0,01	0,42
2021	0,59	-0,06	-0,04	-0,006	0,08

Джерело: побудоване автором на основі фінансової звітності підприємств, що були опубліковані на офіційних веб-сайтах компаній [33],[34],[35],[36],[37].

Прорахувавши коефіцієнт Бівера для кожного підприємства, вибудовується картина, що три з п'яти фармацевтичних підприємств мають негативний показник в 2021 році, що свідчить про те, що найближчі два роки підприємства збанкрутують. Проте при співставленні показників критичної неплатоспроможності (коефіцієнтів покриття та забезпечення власними коштами), які були прораховані раніше, і які показали, що всі дані підприємства станом на 2021 рік не знаходилися в межах визначення як критично неплатоспроможні, постає питання адекватності отриманих даних. Або підприємства, не змінивши ситуацію, з певною ймовірністю через кілька років доведуть себе до стану банкрутства, або дані, що була взяті з їхньої фінансової звітності не відображають дійсність.

Якщо у випадку з компаніями Лубніфарм та Галичфарм, допустимо вважати, що вони можуть дійти до банкрутства за кілька років, але проаналізувавши показники поточної платоспроможності і критичної неплатоспроможності у компанії Дарниця, не має жодних підстав вважати, що компанія має серйозні проблеми, хоча зниження показника поточної платоспроможності і його найнижчий показник у 2021 році свідчить про негативну тенденцію до його зниження.

У Лубніфарму, ситуація по роках коливається між шансом збанкрутіти протягом 5 років та ймовірністю стати банкрутом швидше - через 2 роки. Ситуація у Галичфарму чимось схожа - спочатку показник йде на зниження, але у 2021 році він кращий за показник 2020 року.

Київський вітамінний завод сильно здав позиції у 2021 році, це при тому, що в 2020 році - в рік початку світової пандемії, його показник Бівера зріс в чотири рази у порівнянні з доковідним роком, і дійшов майже до визначення як фінансово-стабільне підприємство, проте втратив цю позицію у 2021 році. Схожа картина у Дарниці - 2020 рік став роком, коли підприємство почало вважатися майже як фінансово-стабільне, проте в 2021 році вже підпадає під визначення "банкрут через 2 роки".

Фармак - компанія, яка має найкращі показники Бівера за всі роки дослідження, і єдина компанія, що на 2021 рік можна із впевненістю зазначити, що є фінансово-стабільною. Цікавий момент, що у 2020 році у компанії показник був найнижчий з усього періоду дослідження. Падіння показника у 2020 році відбувалося тільки у Галичфарм з усього переліку компаній, але воно було не настільки великим, як у Фармаку. При цьому, 2020 рік - це єдиний рік для Фармаку, в якому він позбавився статусу боржника. Очевидно, що цей рік був успішним для компанії.

Враховуючи неоднозначні дані, які були отримані від коефіцієнту Бівера, важко визначити чітку тенденцію та загальний причинно-наслідковий зв'язок. Отриманні дані дають підґрунтя для дискусій, але не дають чіткої картини світу через різноманітність даних. Стосовно впливу ковідної пандемії на компанії, прослідковується зв'язок, що пандемії посилювала компанії, проте вже у 2021 році показники повернулися до доковідного.

Ймовірно, що коефіцієнт Бівера є застарілим показником, який на даний момент не може пояснити силу і напрям впливу потужних криз на суб'єкти господарювання.

Загалом, варто зазначити, що аналіз фінансових показників підприємств дає не повну картину, яку варто враховувати при прийнятті рішень. Багато користі можуть принести також якісні методи збору даних, котрі не базуються на кількісних показниках, а інтерпретують дані іншим шляхом.

Враховуючи тему дослідження, пропонується проаналізувати потужні кризові явища як повномасштабна війна так званої російської федерації проти України через якісні підходи, звертаючи увагу на те, що через відсутність фінансової звітності за 2022 рік, не має можливості проаналізувати фінансову звітність компаній. Одним з найкращих підходів якісного аналізу вважається - SWOT-аналіз.

3.3. Аналіз кризового зовнішнього середовища та шляхів адаптації до кризи шляхом використання SWOT-аналізу

З останні три роки, українські підприємства зіштовхувались двічі з потужними кризами, які кардинально міняли поточний стан зовнішнього середовища, змушуючи адаптуватися до нього.

Перша кризисна ситуація, яка вплинула на функціонування бізнесу по всьому світові – пандемія Covid-19, яка розпочалася наприкінці 2019 року в Китаї, і поширилася всім світом та триває і понині. В Україні перші карантинні обмеження були введені на початку березня, коли було зафіксовано перші випадки хвороби на території української держави.

Подібні потужні кризи, що впливають на весь світ, обумовлюють появу нового зовнішнього середовища, в якому функціонує фірма, і яке вже інакше впливає на існування конкретного суб'єкта господарювання. За для вивчення нового зовнішнього середовища та дослідження впливу кризи на підприємство, а також маневри та кроки, яке підприємство може зробити, щоб пристосуватися до нових зовнішніх викликів, враховуючи наявні внутрішні ресурси, пропонується використати прийом SWOT-аналізу.

Для початку, пропонується використати даний метод для всієї галузі в цілому, щоб проаналізувати, з якими спільними сильними та слабкими сторонами зустрічали кризу всі підприємства фармацевтичної галузі, а також які однакові можливості та загрози Covid-19 ніс для всіх підприємств.

SWOT-аналіз фармацевтичної індустрії за період пандемії коронавірусної хвороби 2020 - 2023 наведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз фармацевтичної індустрії за період пандемії
коронавірусної хвороби 2020 – 2023

Сильні сторони виробників фармацевтичної галузі	Слабкі сторони виробників фармацевтичної галузі
<ol style="list-style-type: none"> 1. Запаси сировини 2. Швидка адаптація до вимог ринку по категоріям продукції 3. Нееластичний попит на продукцію компаній 4. Великий рівень інвестиції в інновації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від закордонної сировини 2. Частинна дистанційна робота 3. Обмежений доступ пацієнтів до лікарів через карантинні обмеження
Можливості для виробників фармацевтичної галузі	Загрози для виробників фармацевтичної галузі
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшений попит на окремі лікарські препарати 2. Складність імпорту закордонних лікарських препаратів 3. Розвиток online-продажів 4. Прискорення цифровізації галузі 5. Збільшення державних закупівель 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання вартості логістики, як наслідок розриву існуючих логістичних ланцюжків 2. Зменшення купівельної спроможності населення як наслідок втрати роботи через локдаун 3. Гальмування R&D проєктів і доклінічних та клінічних випробувань 4. Ризики інвестування в український фармацевтичний ринок іноземними компаніями 5. Повільне відновлення базових макроекономічних показників.

Джерело: складено автором на основі інформації з відкритих джерел

За для кращого розуміння кожного пункту, потрібно провести інтерпретацію отриманих даних.

Побудувавши таблицю, можна свідчити, що існують спільні елементи - загальні сильні, слабкі сторони підприємств, а також однакові можливості і загрози для всіх досліджуваних підприємств, через те, що вони функціонують в одній галузі.

Спільні сильні сторони компаній - виробників фармацевтичної галузі полягають у наступному:

Запаси сировини. Специфіка виробництва ліків полягає у тому, що виробництво має бути майже безперервним, для чого потрібно постійно закупляти наперед певну кількість сировини, яка задіяна у виробництві. Коли

коронавірусна хвороба почала активно ширитися світом, і як форма боротьби з нею, були введені карантинні обмеження та локдауни в першу чергу в Китаї, в наслідок чого обірвалися логістичні ланцюжки. Тим не менш, через те, що вітчизняні фармацевтичні підприємства мали певну кількість запасів сировини, яку вони імпортують в тому числі з Китаю, це їм дозволило функціонувати на нормальному рівні протягом 6-9 місяців, до стабілізації ситуації в Китаї і світу.

Швидка адаптація до вимог ринку по категоріям продукції. Збільшення попиту на конкретні види ліків, такі як: противірусні, антибактеріальні тощо, що потребувало реакції від виробників у вигляді швидкої переорієнтації виробництва в першу чергу на конкретні види ліків, щоб максимально швидко і в потрібному обсязі задовільнити попит населення. Свідченням швидко прийнятого рішення по переорієнтації та ефективна організація виробництва найбільш затребуваних лік є те, що Україна не відчула великий дефіцит ліків під час активної фази пандемії коронавірусної хвороби, на відміни від деяких країни Європи, як наприклад Італія. Завдяки швидкої адаптації великих вітчизняних виробників лікарських засобів, українці не відчули на собі нестаток медичних препаратів.

Нееластичний попит на продукцію компаній. Продукція, яку виробляють фармацевтичні компанії - різні групи лікарських засобів, характеризуються постійним попитом серед населення, через неминучу необхідність підтримувати своє здоров'я. Проте варто пам'ятати, що на різні групи лікарських засобів змінюється обсяг попиту в залежності від стану зовнішнього середовища.

Великий рівень інвестиції в інновації. Фармацевтична галузь є першою галузі за рівнем інвестиційних вкладень. Кожен рік виробники фармацевтичних препаратів випускають на ринки десятки нових препаратів власної розробки. Рівень вкладання свого прибутку в розвиток підприємства є дуже великим у цій сфері.

Аналізуючи сильні сторони української фармацевтичної галузі, попередньо можна зробити висновок, що галузь зустрічала всесвітню пандемію covid-19 з доволі сильної позиції. Пропонується інтерпретувати слабкі сторони вітчизняної фармацевтичної галузі та проаналізувати їх.

Спільні слабкі сторони виробників фармацевтичної галузі полягають у наступному:

Залежність від закордонної сировини. Не зважаючи на те, що найбільш вітчизняні фармацевтичні компанії, на кшталт «Фармак» і «Дарниця», мали певні запаси сировини, ти не менш Китай залишається світовим лідером з постачання фармацевтичної сировини, тому світова фармацевтична індустрія першою відчула негативні наслідки запровадження карантину у цій країні, і українська фарма не є виключенням. Через запровадження карантинних обмежень і закриття кордонів китайські фармацевтичні виробники зазнали потужної шкоди через проблеми з постачанням. За словами пресслужби компанії «Фармак», компанія імпортує з КНР до 20% речовин, що використовуються у виробництві лікарських засобів. Через закриття багатьох виробництв на карантин, ціни на сировину зросли на 40%, це стосується як України, так і Європи. [38]

Частинна дистанційна робота. Виробничий відділ фармацевтичних компаній не має можливості у повній мірі працювати дистанційно, як це можливо в інших сферах діяльності, зокрема ІТ. Через необхідність використання спеціальної техніки та обладнання у спеціальному підготовленому місці. Не зважаючи на стандартні заходи безпеки під час виробництва лік (маски, костюми), фізичний контакт між кадровим складом залишається, тож і залишається шанс зараження кадрового складу, що гальмує виробництво лік.

Обмежений доступ пацієнтів до лікарів через карантинні обмеження. Covid-19 дав поштовх для цифровізації галузі, але до початку пандемії, галузь

була дуже слабо діджиталізована. Через обмежений доступ до лікарів, пацієнти не мали змоги придбати в аптеках ліки без рецептів, або не знали, які ліки їм потрібні. У свою чергу, під час введення локдаун, фармацевтичні виробники відчули на собі всі негативні наслідки карантину.

Українська фарма, звісно, не позбавлена сторін, які зупиняють її розвиток. Проте водночас, пандемія зумовила появу нових можливостей, які трансформувала галузь.

Можливості для виробників фармацевтичної галузі полягають у наступному:

Збільшений попит на ліки. На початку карантинних обмежень, населення масово запасалися ліками, як продукція першочергового значення. Фармацевтичні компанії реагували на збільшення попиту шляхом збільшення виробництва ліків [38]. Не зважаючи на втрату доходів, ліки характеризуються нееластичним попитом, тож фармацевтичної компанії змогли продати більше ліків, ніж за аналогічні роки до цього.

Складність імпорту закордонних лік. Через зростання курсу долара, збільшення ціни на логістику та її ускладнення, відбувалися порушення термінів поставок імпортованих ліків, і відповідно, зростання цін на них, що спричинило ріст виробництва та продажу вітчизняних аналогів препаратів.[38]

Розвиток online-продажів. Пандемія сильно прискорила розвиток e-commerce у фармацевтичній сфері. Наочним підтвердженням цього є прийняття Закону у вересні 2020 р., що фактично легалізує дистанційну торгівлю і доставку ліків в Україні. Аптечні мережі, поштові оператори, такі як "Укрпошта" і "Нова пошта", отримали можливість в період карантину доставляти ліки, що безумовно, зробили дистриб'юцією ліків більш стабільною, а отже забезпечило можливість не зупиняти і не зменшувати виробництво ліків, а навпаки - зумовило стабільне виробництво ліків. [38]

Прискорення цифровізації галузі. Пандемія змусила абсолютно всі сфери діяльності розпочати прискорений перехід в онлайн, і українська фарма не є виключенням. Перехід на автоматизований документообіг, системи контролю за виробництвом ліків, цифрові хмари зі збереження інформації, як наслідок зумовили більш продуктивну працю, паралельно з цим зберігаючи кадровий склад, зменшуючи ризики їхнього захворювання.

Збільшення державних закупівель. Госпітальні державні закупівлі збільшилися, через необхідність забезпечення лікарень потрібними ліками, для повноцінного функціонування і боротьби з наслідками covid-19. Як наслідок українські виробники лікарських препаратів отримали сталі замовлення на виготовлення продукції.

Проаналізувавши можливості, що з'явилися у вітчизняної фармацевтичної індустрії, складається розуміння, що пандемія коронавірусної хвороби була трампліном для розвитку галузі.

Проте водночас, разом з можливостями, вітчизняна фармацевтична індустрія зіштовхнулася з достатньо великою кількістю нових загрози і викликів, що народилися через це кризове явище:

Зростання вартості логістики. У зв'язку із запровадженням карантинних обмежень та закриття кордонів китайські фармацевтичні виробники зазнали значної шкоди через проблеми з постачанням. В той самий час, наслідком обмеженої роботи митних пунктів і проблеми з авіасполученням стало зростання вартості на логістику і послуг з авіаперевезення.

Зменшення купівельної спроможності населення як наслідок втрати роботи через локдаун. Не зважаючи на нееластичний попит на ліки, через втрату роботи, частина населення фізично не мала змоги купити потрібні лікарські засоби. Малий ринок збуту впливає на обсяг інвестицій і потенціалі збільшення виробництва. Це стає причиною для більш пізнього впровадження технологій і більшої собівартості на малому обсязі виробництва.

Гальмування R&D проєктів і доклінічних та клінічних випробувань. Фармацевтичні компанії сконцентровані на інноваціях. Не зважаючи на те, що фармацевтика - не найбільша індустрія вітчизняної економіки, тим не менш вона серед лідерів за витратами на інновації. Частка інноваційно активних підприємств у фармацевтичній промисловості у 2019 році, до загальної кількості підприємств галузі дорівнювала 48%. Тобто кожне друге підприємство впроваджує інновації, що є дуже високим показником. Впровадження інновацій у фармацевтичній сфері - локально, це можливість збільшити виробництва і частку ринку компанії, а загально, це пряма можливість побудувати здорове суспільство своєї країни.

Ризики інвестування в український фармацевтичний ринок іноземними компаніями. Такі ризики як непередбачуваність регуляторних нововведень, неможливість прогнозувати динаміку курсу української валюти, створюють перешкоди для іноземного бізнесу в бажанні інвестувати в Україну. Відсутність інвестицій зупиняє розвиток фармацевтичної галузі в той час, коли вона має бути якомога сильною.

Повільне відновлення базових макроекономічних показників. За результатами 2020 року - падіння української економіки склало 4 %, у порівнянні зі зростанням економіки на 3,2% в 2019 році. Загальний стан економіки впливає і на фармацевтичну галузь, яка до початку пандемії мала найбільш темпи приросту розвитку.

Загрози, з якими зіштовхнулася українська фарма, несли в собі самі негативні наслідки та виклики, на які виробникам довелося відповідно реагувати. Нееластичний попит на продукції виробників частково згладив падіння галузі, у порівнянні з компаніями інших сфер, які повністю втратили прибуток і збанкрутували, як наприклад ресторанний бізнес, туристична сфера або авіаційні перевезення.

Окрім галузевих спільних елементів, також є унікальні елементи, що присутні виключно для окремої компанії. Пропонується проаналізувати унікальні сильні і слабкі сторони двох найбільших вітчизняних фармацевтичних компаній - «Фармак» і «Дарниця», а також можливості і загрози, що спіткають кожен з них.

SWOT-аналіз 2 обраних для дослідження підприємств за період пандемії коронавірусної хвороби 2020 - 2023 наведений в додатку А.

Нижче наведена інтерпретація отриманих результатів побудованої таблиці SWOT-аналізу для кожної з обраних для дослідження компаній.

Аналіз фармацевтичного підприємства «Фармак»:

Сильні сторони підприємства, полягають у наступному:

Фінансування на подолання наслідків пандемії. правонаступник благодійного фонду "Фармак" - Всеукраїнська благодійна організація "Благодійний фонд родини Жебрівських" надала якнайменше 10 млн грн на протидію поширенню коронавірусної хвороби. Кошти пішли на придбання апаратів для штучної вентиляції легень, експрес-тестів на коронавірус, захисних костюмів та масок, дезінфікуючих розчинів для потреб лікарень [38].

Випуск 21 нового продукту на ринок. За даними звіту зі сталого розвитку компанії за 2020 рік, Фармак зміг вивести на ринок 21 новий препарат, і ще 100 препаратів знаходилися у розробці. Безумовно, здатність реалізовувати раніше поставлені плани, не зважаючи на корегування, яка вносила пандемія коронавірусної хвороби, Фармак зміг довести плани до кінця по випуску нової продукції [33].

Збільшення рівня екологічності підприємства. Станом на 2020 рік, компанія домоглася зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу на 33,05 %.

Створення власного ПЛР-тесту. Команда українських дослідників, до якої входили вчені фармкомпанії АТ "Фармак" та Інституту епідеміології та інфекційних хвороб імені Громашевського, розробили ПЛР-тест, здатний

виявляти навіть нові штами коронавірусу Sars-CoV-2. Наразі це єдина вітчизняна компанія, яка розробила подібний тест в Україні [39].

Політика реінвестування чистого прибутку. Кожен рік Фармак реінвестує у розвиток близько 95% свого прибутку. Це дозволяє задіяти весь потенціал компанії до розвитку.

Окрім ряду сильних сторін компанії сторони компанії, котрі допомогли легше відреагувати на всесвітню пандемію, компанія звісно має слабкі сторони:

Постійні судові процеси з різними конкурентами. Компанія майже 20 років судилася з її головним конкурентом - Дарницею за препарат "Карвалол". Подібні судові процеси вимотують компанію і змушують її витратити свої ресурси [40].

Величезна компанія - величезні проблеми з організаційною структурою. Чим більше компанія, тим важче у момент потужних кризових явищ реорганізувати її та адаптувати під нові реалії. Велика організаційна структура робить компанії більше неповороткою.

Слабкі сторони компанії хочуть і мають місце, проте ніяк не позначаються на її здібності створювати прибуток.

Пропонуємо проаналізувати можливості компанії:

Проведення онлайн хакатонів для фармацевтичних спеціальностей. «Фармак» - перша українська фармацевтична компанія, що проводить хакатони для спеціальностей фармацевтики. На онлайн хакатон було подано більш ніж 300 заявок. Участь у хакатоні - це унікальна можливість для студентів перейняти досвід науковців компанії Фармак, отримати актуальні інсайти, попрацювати в колі однодумців над реальним кейсом фармацевтичної розробки і перевірити знання на практиці. Хакатони в режимі онлайн набули чималої популярності серед студентів - фармацевтів, що у свою чергу робить Фармак одним з найбільш бажаних роботодавців. Хакатони - гарний спосіб

забезпечити собі майбутній кадровий резерв, що в умовах кризи і невизначеності є дуже важливим [41].

Облаштування інноваційної аудиторії Національного фармацевтичного університету. Розвиток прямого партнерства бізнесу та університету сприяє якості підготовки фахівців та підвищенню престижу професії фармацевтичного працівника [42].

Попит на українські препарати у країнах Латинської Америки. Експансію в Латинській Америці компанія «Фармак» розпочала з Мексики. Компанія також стрімко нарощує співпрацю з іншими країнами регіону: Перу, Колумбією, Ель-Сальвадором, Чилі, Панамою, Болівією тощо [43].

ЄБРР надає кредит. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надав позику українському виробнику фармацевтичної продукції АТ «Фармак» на суму 20 млн євро в рамках своєї програми забезпечення стійкості та збереження джерел засобів для існування. Фінансування призначається для поповнення оборотного капіталу виробника. Кредит має допомогти підтримати виробництво та покращити доступ до ліків першої необхідності для людей, які мешкають в Україні [44].

Варто проаналізувати загрози у новому ковідному середовищі, котрі спіткали виключно компанію Фармак:

Понаднормова робота працівників підприємства Фармак. З метою покрити суттєво збільшений попит на препарати, працівники підприємства погодилися працювати понаднормово. Наслідки такого рішення можуть привести до вигорання кадрового складу через постійне робоче навантаження. Враховуючи важливість працівників цієї галузі, важливість не перевантаження свого кадрового складу неможливо переоцінити.

Зниження в рейтингу бюджетних закупівель. За період коноравірусної пандемії, головний конкурент Фармак - компанія Дарниця зросла у рейтингах бюджетних закупівель, що свідчить про більш тісну кооперацію між державною і Дарницею. Водночас компанія Фармак опустилася у рейтинг, що

свідчить про втрату можливості отримати більше прибутку від державних закупівель.

Інформаційна атака на «Фармак». У лютому 2021 року відбувалася прицільна інформаційна атака на київський завод «Фармак». Найбільш вірогідна мета замовників хвилі пуб-лікацій - маніпулювання думкою громадськості та, зокрема, депутатів Київради для розчищення майданчику на Подолі під чергове будівництво. Подібний чорний піар може нашкодити репутації компанії і змінити сприйняття цієї компанії потенційними споживачами, що можливо призведе до зниження прибутку [45].

Аналіз фармацевтичного підприємства «Дарниця»:

Сильні сторони компанії полягають у наступному:

Прискорення процесу розробки препаратів. В 2019 році Дарниця перевела реєстраційне досьє лікарських засобів у цифрову форму. Це стало можливим у результаті впровадження інформаційної системи на платформі продуктів компаній SAP / OpenText. Таким чином Дарниця є однією з перших серед фармацевтичних компаній в Україні, яка здійснює електронний документообіг для створення досьє на лікарські засоби у відповідності до фармацевтичних стандартів, прийнятих в ЄС і США. Водночас, ІТ директора Дарниці визнали кращим в Україні [46].

Розробка протиковідного препарату. 18 березня 2022 року «Дарниця» офіційно виграла конкурс та підписала угоду із організацією MPP (The Medicines Patent Pool) на отримання ліцензії щодо розробки та виробництва генеричної версії орального протиковідного препарату Pfizer нірматрелвіру (nirmatrelvir) у комбінації із низькою дозою рітонавіру (nirmatrelvir; ritonavir) [47].

Розроблення 62 нових лікарських засобів. Дарниця розробила 62 нових лікарських засоби, які планує зареєструвати в Україні з 2020 по 2023 року. На дослідження і розробку нових продуктів компанія щорічно спрямовує 10% свого валового доходу [48].

Передача ШВЛ до лікарень. Фармацевтична компанія Дарниця та благодійний фонд Zagoriy Foundation роблять свій внесок у підготовку України до боротьби з пандемією та передають три апарати штучної вентиляції легень до Київської міської клінічної лікарні швидкої допомоги[49].

Входження в топ-25 інноваційних компаній. Фармацевтична компанія “Дарниця” увійшла до ТОП-25 українських компаній, що є лідерами з впровадження цифрових технологій. Такі дані оприлюднило видання “Власть денег” в рамках спеціалізованого рейтингу “ТОП-25 інноваційних компаній” [50].

Посилення фокусу на цифровій трансформації. Дарниця визначила цифрову трансформацію як одну зі стратегічних цілей бізнесу і виділила в окрему функцію. Фармацевтична компанія Дарниця однією з перших діджиталізувала процес фармаконагляду, використовуючи платформу OtiPharm® Data Pro [51].

Слабкі сторони компанії Дарниця схожі зі слабкими сторонами компанії - конкурента Фармак:

Постійні судові процеси з різними конкурентами. Упродовж усього періоду дослідження, Дарниця є позивачем до багатьох різних компаній, що свідчить про те, що ресурси її компаній постійно зайняті судовими процесами, коли могли бути більш ефективно використані.

Великі витрати на поліпшення власної конкурентоспроможності.

Компанія намагається постійно поліпшувати її конкурентоздатність, проте залучає для цього забагато ресурсу.

Можливості компанії полягають у наступному:

Зростання в рейтингу бюджетних закупівель. Дарниця збільшила свою частку на госпітальному ринку з 1,79% у 2021 році до 5,26% у 2022 році [52].

Входження до глобальної організації з регуляторних питань. Фармацевтична компанія «Дарниця» стала учасником The Regulatory Affairs Professionals Society (RAPS) - найбільшої світової організації спеціалістів з

регулювання у сфері охорони здоров'я та супутніх товарів (лікарських засобів, медичних виробів, біопрепаратів та харчових продуктів). У рамках участі в глобальній мережі «Дарниця» планує зосередитися на вдосконаленні та підвищенні стандартів підготовки документації, проведення клінічних випробувань, забезпечення якості й допуску препаратів на ринок та моніторингу їх застосування [53].

Колаборація з платформою Liki24.com. Фармацевтична компанія «Дарниця» розпочала співпрацю з Сервісом пошуку та доставки ліків Liki24.com. Відтепер увесь асортимент лікарських засобів компанії доступний на сайті Сервісу за мінімальними відпускними цінами з можливістю замовлення доставки [54].

Приєднання до Української асоціації бізнесу і торгівлі та до Спілки українських підприємців. Співпраця "Дарниці" й УТВА дозволить розширити ділові контакти з європейськими бізнес-колами, а також сприятиме просуванню української фармпродукції на ринках Євросоюзу[55].

Загрози для компанії в період коронавірусної хвороби:

Призупинення проєкту з виробництва гідроксихлорохіну для лікування COVID-19. З огляду на публікації ВООЗ компанія Дарниця призупинила терапію гідроксихлорохіном пацієнтів із коронавірусною інфекцією SARS-CoV-2 у рамках міжнародного клінічного дослідження SOLIDARITY . Раніше, «Дарниця» розпочала проєкт з підготовки до виробництва препаратів з гідроксихлорохіном у березні 2020 р., коли з'явилися китайські протоколи лікування та публікації в авторитетних джерелах про ефективність препарату для лікування COVID-19 [56].

Корупційне керівництво БХФЗ, 30% акціями якої володіє Дарниця. Суть спору полягає у тому, що щонайменше з 2014 року БХФЗ закуповував фармацевтичну сировину у німецької компанії Farmaplant за ціною, яка, за оцінкою «Дарниці» є істотно вищою, ніж ринкова. Менеджмент БХФЗ вже багато років штучно завищує витрати підприємства, чим наносить збиток як

самому підприємству так і його акціонерам, але й очевидно привласнює собі переплачені кошти через вказану схему [57].

Проаналізувавши сильні і слабкі сторони двох досліджуваних виробників фармацевтичних препаратів, можна зробити висновок, що обидві компанії мають всі можливості стати ключовим успіхом у подоланні наслідків пандемії covid-19 в Україні. На початку пандемії, компанії внесли потужний позитивний вплив у забезпеченні лікарськими засобами населення України, шляхом надання благодійної допомоги, а також реорганізацією виробництва на більш потрібні ліки. Велика частка інвестиції у розвиток компанії зі свого прибутку допомогло не збавити темпи, а навпаки - розвинути їх і вивести на ринок десятки нових препаратів.

Проаналізувавши можливості і загрози, які несе в собі несе зовнішнє середовище виключно для цих двох підприємств, варто зазначити, що загальна тенденція виглядає позитивною. При правильних управлінських рішеннях, загрози для підприємств не зупинять їхній розвиток, а можливості - нададуть трамплін для швидкого зростання, чим дані підприємства і скористалися.

Проведемо SWOT-аналіз під час іншої потужної негативної кризи - повномасштабної війни російської федерації проти України.

SWOT-аналіз фармацевтичної індустрії під час повномасштабної війни у 2022 році наведений в таблиці 3.3.

За для кращого розуміння кожного пункту, потрібно провести інтерпретацію отриманих даних. Побудувавши таблицю, можна свідчити, що існують спільні елементи - загальні сильні, слабкі сторони підприємств, а також однакові можливості і загрози для всіх досліджуваних підприємств, через те, що вони функціонують в одній галузі.

Спільні сильні сторони виробників фармацевтичної галузі полягають у наступному:

Низькі ціни вітчизняних препаратів ніж іноземних. Після 24 лютого відбувся зсув у бік споживання вітчизняних препаратів, бо вони мають нижчу ціну за імпортні аналоги. За даними Proxima Research, наразі в упаковках 65% ринку займають українські компанії, які випускають 61% ліків з Національного переліку лікарських засобів. У грошовому вираженні з 64% лідирують іноземні виробники, бо їхня продукція представлена у більш дорогому сегменті.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз фармацевтичної галузі під час повномасштабної війни
2022 –2023 року

Сильні сторони виробників фармацевтичної галузі	Слабкі сторони виробників фармацевтичної галузі
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі ціни вітчизняних препаратів ніж іноземних 2. Швидка адаптація до вимог ринку по категоріям продукції 3. Збережена цінова політика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Один або два дистриб'ютори фармацевтичної продукції 2. Кадровий голод в аптечних мережах 3. Проблеми з електропостачанням 4. Дотримання протоколу дій під час повітряних тривог
Можливості для виробників фармацевтичної галузі	Загрози для виробників фармацевтичної галузі
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активність волонтерів 2. Збільшений попит на ліки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення купівельної спроможності населення, як наслідок втрати роботи 2. Великий рівень інфляції з початку повномасштабної війни в 2022 році 3. Надходження зарубіжної гуманітарної меддопомоги 4. Скорочення госпітальних держзакупівель 5. Масові міграційні процеси за кордон 6. Складна і дорога логістика 7. Здорожчання сировини 8. Різке збільшення дебіторської заборгованості 9. Формування "оверстоку" на деякі види товарів 10. Зменшення кількості функціонуючих аптек

Джерело: складено автором на основі інформації з відкритих джерел

Швидка адаптація до вимог ринку по категоріям продукції. У «Фармаку» розповіли, що в першу чергу взялися виготовляти лікарські засоби, які були необхідні населенню та армії: знеболювальні, кровоспинні, наркози,

препарати, які використовуються під час невідкладної госпіталізації, та медикаменти для лікування хронічних захворювань.

Збережена цінова політика. Фармацевтичні компанії як Дарниця та Фармак не переглядали свої ціни на продукції аж до літа 2022 року після коригування курсу валют Нацбанком.

Спільні слабкі сторони виробників фармацевтичної галузі полягають у наступному:

Один або два дистриб'ютори фармацевтичної продукції. На дистриб'юторському ринку України існують не так багато гравців. Виробників фармацевтичної продукції більше, ніж дистриб'юторських компаній, які доставляють в аптечні мережі продукцію виробників. Після початку повномасштабної війни, дистриб'ютори втратили багато водіїв, котрі або переїхали за кордон, або пішли служити в армію, або просто не захотіли доставляти продукцію в регіони, де йдуть бойові дії. Все дійшло до того, що деякі виробники лікарських засобів допомагали своїм дистриб'юторам знайти водіїв з відповідною кваліфікацією, щоб мати змоги доставляти ліки.

Кадровий голод в аптечних мережах. На початку повномасштабної війни, за деякими оцінками в Україні зачинилося близько 90 % всіх аптек. Причиною стала масова міграція провізорів в західні регіони України або за кордон, а також призов чоловіків-провізорів в армію. Кадровий голод не дозволив аптечних мереж не дозволяв продати вже раніше відвантажену продукцію виробника, та замовити і реалізувати нову.

Проблеми з електропостачанням. Через ракетні обстріли російською федерацією, сильно постраждала енергетична інфраструктура нашої країни. Українські фармвиробники через спричинені війною перебої енергопостачання можуть скоротити обсяги виробництва лікарських засобів. При зупинці понад 30 хвилин продукція чи сировина може бути забракована та знищена, а повторна підготовка приміщень та обладнання у такому разі триває понад вісім годин. Це призводить до зриву виробничих планів, суттєвих

фінансових втрат та можливого дефіциту в аптеках життєво необхідних для населення препаратів. По-друге, від екстрених відключень та нестабільної напруги виходять з ладу елементи виробничого обладнання, вартість яких - десятки тисяч євро, а терміни постачання нових компонентів - два-три місяці і навіть більше.

Дотримання протоколу дій під час повітряних тривог. Через повітряні тривоги доводиться призупиняти виробничий процес, евакуювати співробітників, а після завершення тривоги - відновлювати виробничий процес із дотриманням стандартів і технологій. "У таких умовах процедури контролю якості продукції стають ускладненими та тривалішими. Отже, продуктивність заводів знижується, а накладні витрати - збільшуються.

Однакові можливості для виробників фармацевтичної галузі полягають у наступному:

Активність волонтерів. З початку повномасштабної війни, кількість людей, котрі приєдналися до волонтерської діяльності, суттєво збільшилося. Саме волонтери за свої гроші скуповували ліки для поранених військових і цивільних. Це все створює окрему групу ініціативних людей з платоспроможним попитом.

Збільшений попит на ліки. У перші дні війни попит на лікарські засоби зріс більш ніж удвічі: в умовах невизначеності люди формували собі запас (в першу чергу, покупці із хронічними захворюваннями).

Водночас, спільні нові загрози для виробників фармацевтичної галузі, які народилися через це кризове явище, полягають у наступному:

Надходження зарубіжної гуманітарної меддопомоги. За 8 місяців повномасштабної війни, в Україні було надіслано 8,5 тис тонн гуманітарної безоплатної допомоги на суму понад 12 млрд грн. Це значить, що у вітчизняних виробників забрали можливість покрити частково попит населення, і отримати за це прибуток, та сплатити податки в державу.

Скорочення госпітальних держзакупівель. За 7 місяців повномасштабної війни, госпітальні держзакупівлі скоротилися з 18% до 10,5 %, що для виробника є потенційною втратою прибутку.

Масова міграція за кордон. За даними ООН, з початку повномасштабної війни з України виїхало близько 6 млн людей, що дорівнює 15% клієнтам галузі. Це зменшило потенційну цільову аудиторію, що також негативно відобразилося на виробника лікарських засобів.

Складна і дорога логістика. Після 24-го лютого 2022 року спостерігалось миттєве руйнування логістичних ланцюжків, зросли ціни на паливо, та збільшилися терміни та ціна доставки сировини в Україну. Через неможливість користування авіа та морським транспортом, що являють собою найшвидший та найдешевший відповідно тип транспорту, відбулося повне руйнування всіх побудованих логістичних маршрутів.

Удорожчання сировини. Через зміну курсу валют та підвищення цін на енергоносії в Європі, вся сировина, котра імпортувалася в Україну, злетіла у ціні, що тільки нашкодило українському бізнесу. Через це, та удорожчання енергоносіїв, відбулося удорожчання собівартості продукції. В умовах тотальної економії від населення, збільшення собівартості, яке виливається у збільшення кінцевої ціни продукції, тільки погіршує стан речей.

Різне збільшення дебіторської заборгованості. Прострочені платежі від дистриб'юторів та аптечних мереж. Постачальники не працюють без передоплати через великий ризик та невизначеність. Після 24 лютого постачальники переглянули умови роботи з українськими компаніями, бо міжнародні страховики відмовлялись працювати за контрактами на поставку в Україну, посилаючись на форс-мажор. Щоб уникнути ризику, іноземні партнери продовжували співпрацю з вітчизняним бізнесом лише за умов передоплати.

Формування “оверстоку” на деякі види товарів. Значно зменшився попит на БАДи, вітаміни, засоби профілактики, антиковідні препарати, через що в

аптек сформувався надлишковий запас (оверсток). Українці почали купувати лише найнеобхідніше, щоб зекономити, що значить, що за ті товари, які були вироблені, але втратили попит - не можливо було отримати прибуток.

Ускладнення і скорочення експорту за кордон. За останні п'ять років експорт лікарських засобів з України збільшився на 64%, однак війна зупинила зростання за цим показником. «Обсяг експорту скоротився через логістичні труднощі, це також потенційна втрата прибутку.

Зменшення функціонуючих аптечних мереж на 20%. До повномасштабного вторгнення в Україні налічувалось близько 21 000 аптек. З 24 лютого, за підрахунками Proxima Research, з них зачинилось 19-20%. Основні причини - руйнування торгових точок, окупація територій, на яких вони знаходились, та міграція працівників (провізори виїхали в безпечні регіони). Найбільше точок з продажу ліків закрилось у Луганській, Донецькій, Херсонській, Запорізькій, Миколаївській, Харківській, Сумській, Чернігівській та Київській областях.

Загальна картина показує, що фармацевтичний ринок вистояв і попри негаразди продовжує працювати в кризових умовах, забезпечуючи армію та цивільне населення ліками, налагоджуючи нову складну логістику та вирішуючи ще з десяток описаних вище проблем. Залишитися на плаву галузі допомогли попередня ретельна підготовка до песимістичного сценарію після появи повідомлень іноземної розвідки, систематично великі інвестиції у власне виробництво і логістику (що скоротило залежність від імпорту), попит на продукцію у воєнний час та, за свідченнями виробників, - професійність їхніх команд.

Окрім галузевих спільних елементів, також є унікальні елементи, що присутні виключно для окремої компанії. Пропонується проаналізувати унікальні сильні і слабкі сторони обраних 2 фармацевтичних компаній - «Фармак» і «Дарниця», а також можливості і загрози, що спіткають кожен з них, під час повномасштабної війни.

SWOT-аналіз 2 обраних для дослідження підприємств під час повномасштабної війни в 2022 році наведений в додатку Б.

Нижче наведена інтерпретація отриманих результатів побудованої таблиці SWOT-аналізу для кожної з обраних для дослідження компаній.

Аналіз фармацевтичного підприємства «Фармак»:

Сильні сторони компанії полягають у наступному:

Обладнанні бомбосховища на заводах. На заводі обладнано бомбосховища, де є інтернет, телевізор, обігрівачі та все необхідне для перебування. Компанія завчасно потурбувалося про безпеки своїх працівників і відновило занедбане бомбосховище. Це дозволило захистити працівників у потрібний час, коли ворог був на підступах до Києва.

Повна віддача топ-менеджменту фірми. Топ-менеджмент компанії до стабілізації ситуації в Києві та Київській обл. ночував на підприємстві, аби швидко вирішувати всі поточні питання, організовувати роботу. Його правильна побудована постійна комунікація з працівниками компанії дозволило знизити градус напруги і стресу, та зберегти здоров'я колективу.

Надання допомоги армії. Квадрокоптери, автівки, генератори, ліки, радіостанції - це все лише частина допомоги, яку надає компанія «Фармак» та Благодійний фонд родини Жебрівських* армії. Ця підтримка є стабільною з 2014 р., а від початку повномасштабної війни РФ проти України стала ще більшою. За цей рік надано допомоги на суму понад 45 млн грн [58].

Слабкі сторони, які має фірма:

Постійні судові процеси з різними конкурентами. Компанія майже 20 років судилася з її головним конкурентом - Дарницею за препарат "Карвалол". Подібні судові процеси вимотують компанію і змушують її витратити свої ресурси [40].

Величезна компанія - величезні проблеми з організаційною структурою. Чим більше компанія, тим важче у момент потужних кризових явищ

реорганізувати її та адаптувати під нові реалії. Велика організаційна структура робить компанії більше неповороткою.

Можливості, які з'явилися у компанії:

Вихід на нові Європейські ринки. Наприкінці 2022 року компанія повідомила, що розпочинає будівництво нового заводу в Іспанії. Цей крок трансформує компанії з української у міжнародну.

Загрози, що спіткали підприємство:

Втрата інфраструктури (склади, сировина). Знищені або заблоковані склади з продукцією чи сировиною. У перші дні війни окупанти знищили центральний склад компанії, розташований недалеко від селища Макарова Київської області. У величезному комплексі, яким фармацевтичний виробник користувався з 2018 року, зберігалися уся готова продукція та пакувальні матеріали. Ліків було втрачено на 1,5 млрд грн. Для розуміння масштабів збитку: за весь 2021 рік компанія продала продукції на 9,3 млрд грн [59].

Розташування виробничої та складської інфраструктури поблизу активних бойових дій. Компанія володіє інфраструктурою в Київській області, Києві, Сумській області та Харкові. Більша частина цих виробничої та складської інфраструктури підприємства знаходилося поблизу активних бойових дій, через це компанія втратила один центральний склад в Київській області, не маючи змогу провести релокейт.

Зниження в рейтингу бюджетних закупівель. Фармак у 2022 році впав у рейтингах державних закупівель, що як наслідок привело до потенційної втрати прибутку [60].

Аналіз фармацевтичного підприємства «Дарниця»:

Сильні сторони компанії полягають у наступному:

Лідер в інфополі. Лідером за потенційним охопленням на день після повномасштабного вторгнення стала Дарниця. За показником Media Quality (MQ), лідирує компанія Дарниця зі значним відривом від конкурентів. Це вказує на те, що публікації, де згадується компанія, носять більш позитивний

характер, в головній ролі, розміщені на ресурсах з вищою аудиторією, ніж публікації конкурентів [61].

Впровадження концепт "Економний офіс". В режимі економії електроенергії "Дарниця" вимкнула зовнішнє освітлення території та офісу/заводу, посилила контроль за режимом роботи обладнання. Всі ці дії є вкрай важливими на фоні постійних обстрілів енергетичної інфраструктури України збоку так званої "росії" [62].

Благодійний внесок для армії і лікарень. За 2 міс військової агресії «Дарниця» безкоштовно передала ЗСУ, медичним закладам та волонтерським організаціям майже 1,2 млн. упаковок лікарських засобів. Ліки «Дарниці» загальною вартістю понад 100 млн грн отримали більше ніж 40 організацій. Також компанія за власний кошт ввезла до країни стратегічний гемостатик Селох, що є вкрай важливим для армії. Більше ніж 10 тис. упаковок цього кровоспинного препарату безкоштовно передаються до шпиталів, Сил територіальної оборони, ЗСУ.

Допомога компетентними людьми. У перший місяць війни, у найважчий для аптек час, «Дарниця» направила понад 50 своїх співробітників, що мають фармацевтичну освіту, на допомогу аптечним мережам у якості фармацевтів-волонтерів. Також під час війни не припиняється найм персоналу: відкриваються вакансії водіїв, фармацевтів та хіміків на виробництво. «Дарниця» відкрила також власний кол-центр на початку квітня, щоб допомагати українцям у пошуку ліків будь-якого виробника по всіх відкритих аптеках, а у разі відсутності потрібного лікарського засобу в аптечних мережах консультувати щодо можливої заміни за активною діючою речовиною [63].

Аптека Дарниця не припиняла свою роботу. З першого дня війни аптека фармацевтичної компанії "Дарниця" в Києві працює, щоб підтримати киян лікарськими засобами. У часи повної невизначеності, коли закрилося близько 90 % аптек, залишити функціонуючи аптеку - це значить протягнути руку допомоги своєму суспільству [64].

Слабкі сторони компанії:

Постійні судові процеси з різними конкурентами. Упродовж усього періоду дослідження, Дарниця є позивачем до багатьох різних компаній, що свідчить про те, що ресурси її компаній постійно зайняті судовими процесами, коли могли бути більш ефективно використані.

Величезна компанія - величезні проблеми з організаційною структурою. Чим більше компанія, ти важче у момент потужних кризових явищ реорганізувати її та адаптувати під нові реалії. Велика організаційна структура робить компанії більше неповороткою.

Можливості компанії, котрі вона отримала під час повномасштабної війни:

Отримання сертифікату GMP Австралії. 8 квітня 2022 рік. Фармацевтична компанія «Дарниця» повідомляє про отримання сертифікату відповідності вимогам Належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice, GMP) регуляторного органу Австралії. Сертифікації підлягало стерильне виробництво «Дарниці»: ампульний та інфузійний цехи. Це дає можливість компанії значно розширити географію експорту лікарських засобів [65].

Співпраця з компанією Stud-Point. «Дарниця» розпочала співробітництво з компанією Stud-Point незадовго до початку широкомасштабної фази війни. Метою співпраці стало сприяння працевлаштуванню та професійному розвитку студентів та випускників. Компанія приєдналася до цієї ініціативи, щоб знайти нових талановитих членів команди та розвинути бренд роботодавця серед студентів [66].

Виготовлення препарату для захисту населення у разі радіаційного забруднення. Фармацевтична компанія «Дарниця» у співробітництві із Міністерством охорони здоров'я України та Радою національної безпеки і оборони України в травні цього року зареєструвала препарат для захисту населення від радіації - «Калій Йодид-125-Дарниця». «Калій Йодид-125-

Дарниця» - це наразі єдиний** на ринку України таблетований йодид калію в дозі 125 мг. Ця доза достатня для захисту дорослої людини від радіації відповідно до державного регламенту щодо проведення йодної профілактики у разі виникнення радіаційної аварії [67].

Загрози, котрі спіткали підприємство під час війни:

Скасовані замовлення від партнерів. Низка партнерів в односторонньому порядку скасувала всі замовлення на постачання сировини, так що всю процедуру оформлення та виконання замовлень довелося розпочати з нуля.

Розташування виробничих потужностей місті Києві. Розташування виробничої інфраструктури і складів в столиці міста носять великі ризики бути знищеним, бо столиця - була головною цілью росіян.

Зміна керівника ради директорів. Дмитро Шимків, який займав цю посаду з вересня 2018 р. по червень 2022 року, реалізував низку амбітних завдань. Під його керівництвом, зокрема, відбувся ребрендинг «Дарниці», її трансформація в міжнародну компанію, здійснено повний перехід на цифрові системи управління, суттєво розширено перелік фармацевтичних брендів тощо. Заміна керівника, котрий навчився розвивати підприємство в умовах 2 потужних криз - є без перебільшення невеликою, але загрозою для підприємства до збереження рівня ефективного керування та адаптації бізнесу до кризових умов [68].

Висновки до розділу 3:

Фармацевтична галузь - є стратегічною галуззю України. Вона складається з достатньо великою кількістю компаній - виробників фармацевтичної продукції. Окремо варто виділити двох вітчизняних найбільших гравців на ринку і лідерів галузі - Фармак і Дарниця. Самі ці компанії є двигуном розвитку української фармацевтичної індустрії.

Проаналізувавши показники фінансової звітності, варто зазначити, що кожна з п'яти досліджуваних компаній відчуває себе по-різному на ринку,

проте аналіз чистого фінансового результату показав, що жодна з них не є збитковою.

Тим не менш прорахунок показника поточної платоспроможності надав розуміння, що 4 з 5 компаній знаходяться у стані боржника.

Проаналізувавши показник критичної платоспроможності, деякі компанії знаходяться на межі до визначення банкрутом через певний проміжок часу.

Прорахований коефіцієнт Бівера не дозволив прослідкувати впливу кризових явищ на досліджувані підприємства. Це можливо пояснити застарілістю даного показника.

Загалом, аналіз фінансових показників компаній не дозволив чітко визначити сторону впливу кризового явища covid-19 на результати економічної діяльності компанії. Це свідчить про те, що криза ковід-19 порізно вплинула на кожну з компаній, і не можна сказати, що підприємства фармацевтичної галузі негативно потерпали від кризи, навпаки, є привід казати, що пандемія коронавірусної хвороби мала більше позитивний вплив на фармацевтичну індустрію, ніж негативний.

Використавши якісний підхід SWOT-аналізу до аналізу стану фармацевтичної галузі, яке знаходилося під впливом двох криз: covid-19 і повномасштабної війни, дозволило побудувати більш повну картину реагування української фарми на появу неочікуваних подій, що несуть непередбачувані наслідки.

Висновками аналізу є розуміння, що українська фарма достатньо стабільно себе почувала, що не дозволило кризовим явищам зупинити їх розвиток, а навпаки - стати каталізатором до кардинальних змін в галузі.

Такі зміни як масова цифровізації галузі, переорієнтація на конкретні види препаратів - надали потужний позитивний досвід розвитку фармацевтичної індустрії вітчизняним виробникам в умовах невизначеності.

Окрім загальних сильних, слабких сторін, можливостей до розвитку та загроз галузі, було також проаналізовано окремо два великих гравця на українському фармацевтичному ринку - Фармак і Дарниця.

Розуміння поточного стану кожної з них дозволило побудувати максимально повну картину про вплив війни і коронавірусу на провідні компанії України, та з чіткістю зазначити, що можливостей, котрими скористалися українські виробники, було більше ніж перешкод та викликів, з якими компаніям довелося стикнутися. Отже загалом досвід є позитивним.

РОЗДІЛ ІV. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

4.1. Досвід використання антикризового управління

Антикризовий менеджмент - це процес передбачення настання кризової події, аналіз її симптомів, вживання заходів, що обмежують негативні наслідки кризи та використання наявних можливостей для продовження процесу розвитку.

Основним завданням антикризового управління є розробка та прийняття управлінських рішень, які з мінімальним ризиком, з мінімальними додатковими витратами коштів та з мінімальними негативними наслідками дозволяють досягти поставлених цілей та очікуваного результату.

Реалізація цього завдання передбачає наступні етапи антикризового управління:

1. Діагностика та оцінка параметрів кризи.
2. Розробка концепції виходу з кризи (вжиття відповідних стратегічних та оперативних заходів).
3. Реалізація концепції в процесі виходу з кризи.
4. Постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів, що спричинили кризу.

Всі методи антикризового менеджменту можна поділити на дві групи - тактичні та стратегічні. Основними тактичними методами управління кризою є санація і даунсайзинг. Використання цих методів спрямовано на швидке поліпшення фінансових показників підприємства та подолання наслідків кризи.

Застосування стратегічних методів характеризується наявним часовим лагом. Дані методи фокусуються на зміні сутності бізнесу, його якісних

характеристиках, на кшталт конкурентоспроможності, інноваційності, інвестиційна привабливість тощо.

Для компаній, які опинилися у кризовому становищі, одним з основних методів є санація. Цей метод об'єднує сукупність заходів організаційного, фінансово-економічного, соціального та виробничо-технічного характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників компанії за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. Ці заходи можуть мати зовнішній та внутрішній характер.

Зовнішня санація - система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, прибутковості і конкурентоспроможності компанії - боржника в довгостроковому періоді. Санація застосовується при виникненні загрози банкрутства, з метою відновлення ліквідності і платоспроможності, а також на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності.

Внутрішня санація - сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел. До санаційних заходів слід віднести консервацію, оренду і розпродаж основних засобів, що знаходяться не у поточному використанні фірмою, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо.

Наступним методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, є даунсайзинг, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей компанії та кадрового персоналу підприємства відповідно до поточного попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до великого скорочення постійних витрат, зниження собівартості продукції або послуг.

Найкращим і найбільш відомим методом зменшення негативного впливу потенційної кризи, у разі її появи є диверсифікація - розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, з метою набуття незалежності від одного ринку. За своєю суттю є процесом проникнення підприємства на новий, раніше не знайомий, ринок, з метою частково закріпитися там, таки чином збільшивши стабілізувавши підприємство.

Реінжиніринг - метод, який допомагає компанії пристосуватися до кризи, яка вже має місце. Сутність методу полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів суб'єкта господарювання за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій, зайвих витрат часу і інших ресурсів. Як наслідок використання даного методу, досягається підвищення показників ефективності діяльності, таких як: продуктивність праці, собівартість, час обслуговування, виготовлення продукції тощо.

Реструктуризація - здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Бізнесу потрібно залучати даний метод коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно. Зазвичай, поява потужного кризового явища спричиняє руйнацію ефективності існуючих систем управління, тож метод реструктуризації є доцільним.

Моніторинг - дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в якому функціонує фірма. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства застосовується з метою ранньої ідентифікації кризи, що насувається, шляхом виявлення перших слабких її сигналів. Моніторинг дозволяє провести попередній аналіз кризового явища і надає певний час для побудови відповідної реакції компанії на кризу [69].

Все більше управлінців звертають увагу на важливість максимально можливої підготовки свого підприємства до появи і впливу потенційних кризових подій. З метою бути готовими до будь-яких подій, керівники активно розробляють план дій на випадок непередбачуваних обставин.

План дій на випадок непередбачуваних обставин - це план дій, які буде вжито, якщо станеться непередбачувана подія, яка може порушити роботу бізнесу. Це резервний план, який гарантує, що бізнес може продовжувати працювати, незважаючи на несприятливу подію.

План дій на випадок надзвичайних ситуацій визначає потенційні ризики для бізнесу та окреслює кроки, які може вжити команда менеджерів і співробітників, якщо зіткнеться з одним із цих ризиків. Він допомагає захистити здоров'я та безпеку працівників компанії після того, як подія сталася, а також мінімізує перерви в роботі, які можуть призвести до фінансових втрат. Добре продуманий план може означати різницю між збереженням бізнесу та його закриттям.

Першим кроком у створенні плану дій на випадок надзвичайних ситуацій є визначення ризиків, які найімовірніше вплинуть на бізнес, та його функції.

Наступним кроком є проведення аналізу впливу на бізнес, щоб керівництво змогло спрогнозувати потенційні наслідки порушення однієї з бізнес-функцій або процесів підприємства. Аналіз допомагає оцінити операційні та фінансові наслідки збою. Він також допомагає зібрати інформацію, необхідну для розробки стратегій відновлення.

Останнім кроком, після проведення аналізу ризиків та надання оцінки їхнього впливу, безпосередньо розпочинається процес написання

плану дій на випадок непередбачених обставин. Загальний план дій потребує створення міні - плану для кожного з раніше визначених ризиків.

План дій на випадок надзвичайних ситуацій складається з багатьох різних елементів, та включає в себе: план антикризового управління, план

безперервної діяльності бізнесу, план відновлення бізнесу після виходу з кризи.

Даний метод допомагає максимально підготуватися до різних можливих негативних сценаріїв і збільшує ймовірність успішного подолання наслідків кризи, з мінімальними втратами для компанії.

Кожен з вищезазначених методів антикризового управління допомагає підприємству краще справитися з натиском непередбачуваної та несприятливої події. Використання даних методів можливе як окремо, так і в комбінації один з одного, в залежності від поточного стану зовнішнього середовища та обсягу внутрішніх наявних ресурсів компанії.

Проаналізувавши діяльність досліджуваних підприємств фармацевтичної галузі в кризових умовах повномасштабної війни, спостерігається прийняття різних антикризових заходів менеджментом компаній, з метою адаптації підприємств до поточної ситуації невизначеності та нестабільності.

Офіційні надані коментарі від керівництва Фармак і Дарниця свідчать про те, що компанії не вдавалися до підходу даунсайзингу, і не згортали виробництва, та не звільняли своїх працівників. Більше того, шок, який був перший місяць повномасштабної війни минув, і ці компанії з новою силою розгорнули своє виробництво, розуміючи, що на них лежить відповідальність перед народом своєї країни. Згодом, компанії наростили своє виробництво ліків до рівня перед початком повномасштабної війни.

Стосовно кадрового складу, що Фармак, що Дарниця, навпаки - почали наймати нових людей, таким чином забезпечуючи більше робочих місць у важкі часи.

Водночас, до початку літа 2022 року, жоден великий фармацевтичний виробник не підняв ціни на свою кінцеву продукцію, не зважаючи на збільшення собівартості цієї продукції, через розірвані логістичні ланцюжки, збільшення цін на паливо, тощо. Це у свою чергу свідчить про своєчасного

накопичення резервного капіталу та правильного його користування, а також високий рівень прибутку до початку повномасштабної війни, що дозволив витримати перші тижні та місяці шоку.

Гарним прикладом фінансової стійкості компанії лідерів-виробників фармацевтичної продукції є Фармак. На початку повномасштабної війни склад компанії був знищений російською ракетою. Втрати оцінюються в 1,5 млрд гривень. Не зважаючи на це, компанія вистояла, адекватно розподілила свої наявні ресурси і зберегла виробництва, кадровий склад і своє лідерство на ринку.

Не лише Фармак зміг вдало розподілити свої ресурси. Дарниця - головний конкурент Фармак, не припиняло своє виробництво ні на мить з початку повномасштабної війни. У березні компанії вдалося виготовити лікарських препаратів на 60 % від довоєнного рівня, а в квітні – на 100%.

Ключову роль в тому, що фірма «Дарниця » продовжила працювати, коли ворог був на підступах до Києва, відіграли розпочаті ще задовго до війни процеси автоматизації та диджиталізації, як антикризові заходи, які були прийняті як реакція на початку пандемії коронавірусної хвороби. Саме ці заходи допомогли зменшити рівень фізичного залучення працівників під час безпосереднього виробництва ліків та іншої виду діяльності компанії. Ці заходи допомогли трансформувати виробництво, при цьому зберігаючи кадровий склад, забезпечуючи їхнє здоров'я і менше ризиків захворіти на covid-19. Самі ці заходи дозволили зберегти кадровий склад під час повномасштабної війни.

Ще до початку повномасштабної війни, компанія Дарниця розробила плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, коли ще наприкінці осені, на початку зими 2021 року російські війська зібралися на кордоні з Україною, і у суспільстві обговорювали ризики початку масштабного вторгнення. Цей план дій враховував всі можливі ризики для компанії, через що компанія розпочала накопичення запасу сировини для виготовлення продукції завчасно, що після

початку повномасштабної війни, як було вказано вище, дозволило їй не зупиняти виробництво і не підвищувати ціни на продукцію майже 5-6 місяців після початку масового вторгнення з боку північного сусіда [70].

“Фармак” також розробив і впровадив план безперервності роботи бізнесу, збільшивши свої запаси генераторів, сировиною для виробництва стратегічних медикаментів, а також облаштувавши своє бомбосховище. У плані було розписано три сценарії можливої ескалації війни. Департаменти продумували альтернативну логістику, створювали екстрені запаси палива та інших ресурсів, зважували ризики та прогнозували втрати. Про те не зважаючи на максимально можливу підготовку, коли розпочалося масове російське вторгнення, рівень невизначеності був настільки великий, що топ-менеджмент компанії вирішив тимчасово вдатися до методу внутрішньої санації - законсервувати своє обладнання та енергетичну інфраструктуру, а також зупинив своє виробництво. Втрата свого центрального складу частково розірвало їхній план безперервності бізнесу, через що довелося їх корегувати [71].

Метод релокейту також був задіяний деякими досліджуваними фармацевтичними підприємствами. Наприклад корпорація Артеріум, до складу якої входить фармацевтичне підприємство Галичфарм, провела релокейт запасів сировини і готової продукції з Київської області, на новій знайдений склад у Львівській області, поруч з Галичфармом. А також переміщення стосувалося працівників київського заводу, котрі були переміщені на західну частину України, з метою зменшення ризику нанесення шкоди своїм працівникам російською армією.

“Фармак” також вдався до релокейту своєї R&D лабораторії у Харкові, яку разом з фахівцями перемістили до Києва. Компанія не зменшувала інвестиції у R&D, а радше змінили підхід, враховуючи ситуацію в країні, переглянули доцільність вкладати кошти у проекти з дуже довгим періодом окупності інвестицій.

Метод реінжинірингу був задіяний майже всіма підприємствами, які були досліджені в даній роботі. Наприклад Фармак, на початку повномасштабної війни, переорієнтувався на виробництво лікарських препаратів, які були необхідні населенню та армії: знеболювальні, медикаменти для лікування хронічних захворювань, наркози, кровоспинні, препарати, які використовуються під час невідкладної госпіталізації. Прибравши зайві ланки виробництва, сфокусувавшись на найбільш актуальних лікарських засобах, Фармаку зі своєї сторони вдалося максимально забезпечити суспільство необхідними ліками.

«Дарниця», своєю чергою, переорієнтувавши своє виробництво, у співробітництві з Міністерством охорони здоров'я (МОЗ) та РНБО зареєструвала в квітні препарат для захисту населення від радіації – «Калію йодид-125-Дарниця». Це унікальний препарат, який зменшує негативний вплив на організм людини від ядерного вибуху.

Метод диверсифікації був також використаний Фармаком. В листопаді 2022 році компанія повідомила, що розпочинає будівництво виробничого підприємства в Іспанії. Даний хід трансформує компанію з української в міжнародну та дозволить зменшити ризики впливу подібних негативних подій, які спостерігаються останнім часом, на компанію [72].

Загалом, всі досліджувані компанії так чи інакше впроваджували різні антикризові заходи з метою пристосування підприємства до поточних реалій. Лідери галузі завчасно розробили план по безперервної діяльності бізнесу, котрі хоч й частково, але дозволили не витратити час і власні ресурси марно, а інвестувати їх максимально ефективно.

З усіх існуючих антикризових методів управління варто виокремити: санація, диверсифікація, реінжиніринг, переорієнтація виробничої діяльності, релокейт сировини, запасів продукції та кадрів. Тим не менш, як зазначають директори фармацевтичних компаній, наскільки б вони не готувалися до негативного сценарію, поточна потужна криза у вигляді повномасштабної

війни перевищила всі можливі очікування і підготовку, через що топ-менеджменту доводилося постійно корегувати плани дій.

4.2. Розробка пропозицій щодо покращення управління підприємством фармацевтичної галузі в умовах кризи

Існують дві різні види кризи - внутрішня і зовнішня.

Внутрішня криза або "криза однієї компанії", з'являється на підприємстві як наслідок неправильно побудованої системи управління суб'єктом господарювання та не вчасної або не адекватної реакції на поточні існуючі проблеми компанії. Даний вид кризи характеризується двостороннім зв'язком з компанією, що значить, що внутрішня криза впливає на підприємством, але і підприємство здатне вплинути, задіяючи свої внутрішні ресурси, і подолати даний вид кризи.

На противагу внутрішнім кризам, останнім часом все частіше і частіше суспільство стикається із другим видом кризи - зовнішня криза, а бо криза зовнішнього середовища, яка за своєю суттю є всеохоплюючою і масштабною. Такий вид кризи, котрий негативно впливає на абсолютно всі підприємства галузі, потребує залучення всіх внутрішніх ресурсів компанії з метою зменшення негативних наслідків впливу кризи, та розробки плану розвитку компанії в нестабільному зовнішньому середовищі.

В першому розділі була проведена аналогія для компанії (корабель) та зовнішнього середовища (океан), в якому вона функціонує. Внутрішню кризу можна прирівняти до проблем на самому кораблі, котрі роблять його більше вразливим перед океаном. Зовнішню кризу можна порівняти як нестабільність і бурхливість самого океану, який під час шторму здатен знести корабель.

З двох можливих видів кризи - внутрішня і зовнішня, автором цієї роботи зроблено аспект виключно на зовнішній кризі, яка з'являється не залежно від внутрішнього стану підприємства, бо саме такі неочікувані кризи, як пандемія

коронавірусної хвороби і повномасштабна війна російської федерації проти України, все частіше і частіше з'являються у зовнішньому середовищі останніми роками, і через свою руйнівну суть, вони вкрай негативно впливають на український бізнес, роблячи його більш вразливим. Очевидно, що боротьба з наслідками подібних криз на даний момент як ніколи є актуальною, тому є потреба запропонувати систему, яка допоможе підприємствам стратегічної сфери України - фармацевтичній галузі, знайти шляхи поліпшення та стабілізації свого становища у зовнішньому середовищі.

Антикризове управління підприємством зазвичай включає в себе етапи підготовки підприємства до появи кризи, під час її існування, та після виходу з кризи.

В даних пропозиціях автором роботи зроблено аспект саме на частині керування підприємством вже під час настання кризової події, яку не можна скасувати або ухилитися від неї, тобто криза вже впливає на підприємство.

Пропонується відштовхуватися від поняття "Організаційна стійкість підприємства".

Організаційна стійкість підприємства - це здатність організації протистояти складним і несприятливим негативним сценаріям і адаптуватися до змін, яких потребує поточна ситуація. Да не визначення є важливим, бо саме воно пояснює філософію, від яких відштовхується автор дослідження.

Вважається, що на потужні кризи, які спостерігаються суспільством крайні кілька років, окреме взяте підприємство ніяк не може впливати, наскільки б великим і потужним підприємство не було, йому не вдасться ніяк змінити, ухилитися, чи скасувати кризи, які були описані вище.

Автор дослідження вважає, що успішність функціонування підприємства в подібних кризових умовах, залежить від того, наскільки вдало керівник підприємства зміг адаптувати фірму під нове кризове зовнішнє середовище. Ключове слово в даному реченні є "адаптувати".

Для того, щоб фірма мало велику ймовірність швидше, легше та з мінімальними втратами адаптуватися до кризової події, тим паче якщо криза несе повністю непередбачувані наслідки, управлінець повинен постійно розвивати організаційну стійкість своєї компанії.

Як показує досвід функціонування українських підприємств під час Covid-19 і повномасштабної війни, зазвичай багато вітчизняних підприємців, тим паче якщо вони керують малим чи середнім бізнесом - нехтують важливістю розвитку організаційної стійкості, і не мають планів по адаптації підприємства до нової кризи, що свідчить масове банкрутство і закриття бізнесу під час великих кризових умов. За даними звіту Pwycncer, 72 % українського маленького і середнього бізнесу не мали плану управління кризовими ситуаціями до початку повномасштабної війни [73].

У разі, якщо у підприємців немає завчасно побудованого плану по адаптації фірми до кризи, на думку автора цієї роботи, потрібно поліпшувати організаційну стійкість компанії вже під час появи кризи.

За своєю суттю, організаційна стійкість є комплексним показником, який включає багато різних видів стійкості підприємства: кадрова, фінансова, виробнича, інформаційна тощо.

В умовах обмеженості ресурсів компанії, яка знаходиться під впливом кризового середовища. Є сенс сфокусуватися лише на поліпшенні однієї складової організаційної стійкості. Проаналізувавши всі її види, пропонується обрати фінансову стійкість компанії, як головний об'єкт поліпшення.

Фінансова стійкість - це певний стан рахунків підприємства, яке гарантуватиме його постійну платоспроможність.

Можна вважати, що підприємство вдало адаптувалося до кризи, якщо воно:

- зберегло своє функціонування,
- продовжує розвиватися під час кризи, навіть мінімальним кроками.

Найкращий спосіб поліпшення фінансової стійкості - збільшити обсяг власних фінансових ресурсів, у вигляді забезпечення сталого прибутку фірми.

Отже, з метою поліпшення однієї зі складових організаційної стійкості підприємств - виробників фармацевтичних препаратів, щоб збільшити ефективність управління підприємством в умовах кризи, пропонується:

1. Впровадити нову систему швидкого збору інформації та ретельного аналізу трансформації (зміни) попиту фізичних осіб - кінцевих споживачів ліків, з метою кращого і повного розуміння нових, сформованих кризою, потреб кожного споживача, щоб мати можливість максимально персоналізувати пропозиції для кожного з них.

2. Впровадити унікальну систему лояльності для споживачів ліків, тим самим створивши прямий зв'язок між виробником і кінцевим споживачем.

Ця система на своїй меті має збільшити показник Retention клієнтів (retention - утримання), шляхом кращого розуміння їхніх нових потреб та збільшення лояльності до конкретного бренду, з метою перетягнути частку клієнтів конкурентів і створити звичку та більше позитивних стимулів користуватися продукцією конкретного бренду, котра зберігатиме лояльність споживачів виключно конкретному виробнику, таким чином забезпечуватиме сталий прибуток фармацевтичну компанію під час існування кризи у зовнішньому середовищі.

До запропонованого підходу пропонується навести конкретні плани дій, кроки та інструменти, щоб представити можливу форму системи збору інформації та аналізу кризових потреб, і системи лояльності фармацевтичний виробник - споживач, яку пропонує автор дослідження.

Розробку системи збору та аналізу зміни попиту кінцевих споживачів пропонується розпочати з інвентаризації всього асортименту наявних препаратів та ліків, котру виробляє фармацевтична компанія, з поділом кожної групи препаратів в залежності який вид попиту наразі домінує на дану групу лікарських засобів.

Приклад розподілу груп лікарських препаратів в залежності від виду попиту наведений в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Розподіл груп лікарських препаратів в залежності від виду попиту під час повномасштабної війни 2022 року

Назва групи препаратів	Вид попиту			
	За періодичністю	За швидкістю формування	По ролі ціни	За ступенем задоволення
Дієтичні добавки	епізодичний	імпульсний	еластичний	незадоволений
Антибактеріальні	періодичний	стійкий	еластичний	задоволений
Кровоспинні	повсякденний	стійкий	нееластичний	задоволений
Антибіотики	повсякденний	стійкий	нееластичний	задоволений
Заспокійливі (седативні)	повсякденний	стійкий	еластичний	незадоволений
Протизастудні	періодичний	стійкий	нееластичний	задоволений
Відхаркуючі	періодичний	стійкий	нееластичний	задоволений
Спазмолітики	періодичний	стійкий	нееластичний	задоволений
Гормони	епізодичний	стійкий	нееластичний	задоволений
Протидіабетичні	повсякденний	стійкий	нееластичний	задоволений
Вітаміни	епізодичний	нестійкий	еластичний	незадоволений
Протигрибкові	епізодичний	стійкий	нееластичний	задоволений
Противірусні	періодичний	стійкий	нееластичний	задоволений
Протитуберкульозні	епізодичний	стійкий	нееластичний	задоволений
Антисептики	періодичний	стійкий	еластичний	незадоволений

Джерело: побудовано автором на основі даних з відкритих джерел

Дана система пропонується для кращого розуміння які лікарські препарати на даний момент з великою ймовірністю матимуть найбільший платоспроможний попит в даних умовах.

Проаналізувавши таблицю вище, можна зробити висновки, що така група препаратів як: протидіабетичні і заспокійливі препарати, кровоспинні та антибіотики мають найбільшу ймовірність успішно реалізуватися на ринку, бо попит на них є повсякденним, стійким і нееластичним. В умовах постійного стресу, яка спричиняє повномасштабна війна, людям потрібно масово заспокоювати свою нервову систему, через що подібні препарати набули масового попиту, котрий також можна класифікувати як "надмірний". Тому

після закінчення активних бойових дій на території України, очікується зниження обсягу попиту на дану групу препаратів.

Також, ймовірно очікується зниження попиту на кровоспинні препарати після перемоги України у війні, бо дані препарати використовують для військових, що була поранені на полі бою. З іншого боку, через великий обсяг поранених бійців, споживання антибіотиків навряд чи зменшиться після закінчення бойових дій.

Отже побудова та аналіз даної таблиці дозволяє не тільки проаналізувати загальну тенденцію змін попиту на кожну окрему групу продуктів, а й спрогнозувати тенденцію попиту на конкретний тип препаратів на майбутнє.

В межах розробки системи збору інформації про клієнта, варто також залучити різні інструменти OSINT методів, які допоможуть отримати більше інформації про кожного конкретного клієнта, за для побудови правильного підходу для маркетування для покупця конкретної продукції.

Проте дана система нашоюхує на лише часткові висновки про поточні потреби клієнтів. За для отримання більш точної картини, пропонується не обмежуватися виключно цієї таблицею.

Другим кроком аналізу поточних потреб покупців, пропонується зібрати більше інформації від самих покупців фармацевтичних препаратів, і водночас залучити нових потенційних покупців.

За для цього висувається пропозиція ввести бонусну "кризову" картку виробника фармацевтичної продукції, яка буде використовуватися в аптеках за аналогією аптечних дисконтних / бонусних карток, і дозволить побудувати прямий міст між виробником і покупцем його продукції.

Використання даних кризових карток, в першу чергу, дає додаткові бонуси, котрі при накопичувачі можна буде використати в майбутньому, але бали нараховуються тільки за куплені препарати саме конкретної фірми виробника (Наприклад: Фармак або Дарниця). Це має на своїй меті створити

додаткові позитивні стимули при виборі однакових препаратів, надавати перевагу препаратам конкретного виробника.

Нижче наведені переваги введення "кризової картки виробника":

1. Щоб отримати картку, клієнту потрібно заповнити інформацію про себе, таким чином фармацевтичний виробник отримає з перших рук портрет свого клієнта.

2. Додаткові бали, бонуси, котрі дозволяють отримати знижку на препарати в аптеках, виключно діятимуть на лікарські препарати одного виробника, що слугуватиме мотивацією придбати виключно препарати, на які діє кризова картка.

3. Отримання інформації про поточні потреби покупців, шляхом аналізу придбаних ними ліків, в транзакціях яких було використано кризову картку.

4. Система бронювання ліків із заводу. Картка дає можливість замовити і забронювати певні кількість ліків і препаратів ще під час виробництва, а потім забрати їх з найближчої аптеки, або замовити онлайн.

5. Гарний спосіб розвитку свого бренду.

Пункти 1 і 3 дають більш повну картину про самого клієнта, і дозволяють пропонувати йому максимально персоналізовані пропозиції, від яких він не зможе відмовитися. Ці плюси кризової картки підсилюють систему збору та ретельного аналізу попиту і потреб клієнтів, надаючи більше правдивої інформації.

Пункти 2, 4 і 5 дозволяють перетягнути у своїх прямих конкурентів більше покупців, і створити звичку серед них користуватися препаратами виключно цієї фармацевтичної компанії.

Існують також і мінуси започаткування спеціальних кризових карток для покупців, які варто розуміти і враховувати.

Недоліки введення кризових карток:

1. Бали, за які буде знижка або безкоштовне отримання ліків - це втрата потенційного прибутку для підприємства.

2. Система бронювання залежить від вдало побудованої системи логістики та збуту замовлених ліків з території заводу.

Проаналізувавши переваги і недоліки, є очевидним факт, що для того, щоб підприємство залучити більше потенційних покупців до купівлю своєї продукції у важких кризових умовах, потрібно докласти певних зусиль і ресурсів компанії, щодо досягти бажаного ефекту, отже можливості захоплення більшої цільової аудиторії переважають над ризиками втратити певну частину прибутку.

Висновки до розділу 4

Існують різні методи антикризового управління: санація, даунсайзинг, реінжиниринг, реструктуризація, диверсифікація, моніторинг, план діяльності підприємства на випадок непередбачених подій тощо.

Кожен з цих методів допомагає керівництву підприємства краще адаптувати фірму під кризові умови.

Кожен керівник підприємства має вбачати в кожній кризі - можливість. Єдиний спосіб ефективно продовжувати свою діяльність - це організувати процес адаптації підприємства до кризи.

Український фармацевтичний ринок - це ринок, де 80 % попиту йде від кінцевих фізичних осіб, і лише 20% - це закупівля від держави. На початку повномасштабної війни, державні закупівлі ліків знизилися, бо держава змушена була кошти направити на військові потреби. Очевидно, що є сенс під час кризи сфокусуватися на побудову більшої лояльності кінцевих споживачів продукції - фізичних осіб.

Кожна потужна криза будує нове зовнішнє середовище, і руйнує існуючі потреби споживачів, міняючи структуру споживання, отже дуже важливо дослідити поточний попит покупців.

Найкращий інструмент адаптації до кризи - маневреність підприємства. Підприємству потрібно швидко діяти, щоб в умовах невизначеності отримати

якомога більше корисної інформації про покупців своєї продукції та якомога краще задовільнити їхні потреби.

Запропонована система для фармацевтичних виробників швидкого ретельного аналізу зміни попиту фізичних осіб - кінцевих споживачів лікарських засобів та система лояльності виробник - покупець дозволяє швидше дізнатися, що треба запропонувати покупцям, враховуючи кризові реалії та залучити нових покупців.

Не зважаючи на те, що попит на продукції фармацевтичних виробників є нееластичним, тим не менш це стосується не всіх категорій ліків.

В кризових умовах споживачі починають економити і відмовлятися від другорядних груп ліків, без яких можливе їхнє функціонування.

Щоб позбавити виробників фармацевтичної продукції оверстоку тих груп препаратів, які зараз не є актуальними, потрібно постійно і швидко аналізувати на сьогодні існуючі потреби споживачів та будувати новий деталізований портрет клієнта.

Різні інструменти та методи OSINT - пошук інформації з відкритих джерел, допомагають побудувати деталізований портрет покупця з визначенням його поточних потреб.

Введення кризової картки як частина нової системи лояльності символізує побудови прямого мосту комунікації між виробником медичних препаратів та безпосередньо кінцевих покупців даних ліків.

Система лояльності паралельно допомагає зрозуміти що зараз актуально для населення, і відповідно скорегувати обсяги виробництва, і водночас дає створити звичку та стимул придбати виключно продукції даного виробника і залучити все більше нових покупців, збільшуючи цінність бренду.

ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження свідчить, що питання ефективного управління підприємством в умовах кардинальної негативної зміни стану зовнішнього середовища не втратило своєї актуальності.

В результаті проведеного дослідження питання управління підприємством в кризових умовах можна зробити такі висновки:

1. Існують різні типи і види кризових ситуацій. В залежності від масштабу, кризи поділяються на загальні (зовнішні) та локальні (внутрішні). Зовнішні кризи – це кризи, які впливають на стан всього ринку та галузі в цілому. Зазвичай вони носять односторонній характер, про що свідчить неможливість одного підприємства подолати наслідки кризової події. Внутрішні кризи породжені проблемами окремо взятої компанії. Такі кризи характеризуються двостороннім зв'язком, який полягає у можливості підприємства усунути або зменшити кризове явище самотужки. Внутрішні кризи поділяють на: економічну, фінансову, виробничу, організаційну, технологічну, психологічну та кадрову. Зовнішні кризи формуються внаслідок впливу різних потужних факторів.

2. Фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство за своєю природою бувають: соціальні, економічні, ринкові, політичні, законодавчі, форс-мажорні. До соціальних входить: зростання рівня безробіття. Економічними вважаються: високий рівень інфляції або нестабільність валютного або фінансового ринків. Ринкові фактори: зростання монополізації на ринку. До політичних відносять: неадекватна і хибна діяльність уряду країни. Законодавчими вважається нестабільність регулюючого законодавства. До форс-мажорних відносять: стихійні лиха, епідемії, військові бойові дії. З останніми двома прикладами форс-мажорних факторів, які спонукають до появи кризи зовнішнього середовища, зіштовхнувся український бізнес за останні кілька років.

3. Управління підприємством в умовах кризи - комплексний підхід, який включає різні методи, інструменти, системи по адаптації компанії до нових умов кризового середовища, яке істотно впливає на підприємство, максимально швидко і легко, з мінімальною шкодою і витратами для бізнесу. Проблема ефективного менеджменту організації під час нестабільних і невизначених умов завжди зберігатиме свою значимість через неможливість окремого суб'єкта господарювання, не залежно від рівня його внутрішнього розвитку та обсягу наявних ресурсів, впливати на кризову подію, що виникає у зовнішньому середовищі.

4. В межах огляду методичних підходів дослідження кризового зовнішнього середовища, а також визначення ступінь впливу наслідків кризи на фінансову діяльність підприємств, було запропоновано використання методів аналізу фінансового стану підприємства, котрі допомагають зрозуміти поточний стан підприємства, його стійкість, готовність до кризи, а також дослідити вплив кризових явищ на підприємства з боку кількісного підходу. Серед таких методів можна виділити: метод аналізу чистого фінансового результату, метод ретроспективного аналізу показників у часовому ряді, порівняльний аналіз фінансового результату досліджуваних підприємств між собою, показники поточної платоспроможності та критичної неплатоспроможності, а також коефіцієнт Бівера. Наступні група методів, котрі було запропоновано використовувати- це методи отримання додаткової інформації з відкритих джерел для прийняття управлінського рішення. На відміну від кількісних методів фінансового аналізу, дані методи базуються на якісному підході. Аналізується інформації з відкритих джерел та надається інтерпретація отриманим даним, будуються логічні ланцюжки і розширюється картина поточного стану зовнішнього кризового середовища. Запропонованими методами є : SWOT-аналіз, Бенчмаркінг, OSINT – методи.

5. Фармацевтична галузь є стратегічною галуззю України, котра в докризовому періоді була однією з найбільш зростаючих галузей нашої

держави. Вже під час кризових подій, не зважаючи на всі труднощі розвитку цієї індустрії, вітчизняна фарма допомогла українському суспільству легше зустріти та адаптуватися до форс-мажорних обставин у вигляді світової пандемії та військових бойових дій на території України. Ці потужні зсуви у зовнішньому середовищі, допомогли усвідомити важливість даної галузі. Аналіз стану української фармацевтичної галузі в докризовий період, і в період під час двох потужних криз надав розуміння, що вітчизняна галузь виробництва ліків успішно адаптувалася до обох кризових подій, і допомагає зменшити негативні наслідки від їх появи для суспільства. Все це надає картину, що свідчить про позитивні тенденції розвитку української фарми в майбутньому. Проте стає очевидним, що це не останні великі кризові події, з котрим доведеться розбиратися українському бізнесу, а отже керівництву підприємств будь-якої галузі, в першу чергу фармацевтичної, потрібно бути готовими взяти штурвал компанії і вести її, як корабель під час шторму, шукаючи нові шляхи якнайкращого пристосування до нових криз.

6. Методи фінансового аналізу допомогли оцінити діяльність провідних компаній фармацевтичної галузі, таких як: Фармак, Дарниця, Лубніфарм, Галичфарм та Київський вітамінний завод в докризовий період і в період кризи covid-19, та вплив даної кризи на фінансову стійкість компанії. Отримані показники лише частково дозволили прослідкувати зв'язок між підприємствами і кризою. Загалом, дані різняться, що свідчить про неоднозначний вплив covid-19 на провідні компанії галузі, що можна вважати як гарний знак про здатність вітчизняної фармацевтичної галузі справлятися з великим кризовими явищами. Якісний метод SWOT-аналізу, допоміг побудувати повну картину загроз, які створили коронавірусна пандемія і повномасштабна війна для підприємств фармацевтичної галузі, а також проінформував про можливості, які відкрилися в наслідок появи вищезазначених кризових подій. Як висновок, варто зазначити, що для фармацевтичної галузі була корисна поява коронавірусної хвороби за два роки

перед початком повномасштабної війни, яка трансформувала галузь шляхом зростання її цифровізації, а також навчила боротися з логістичними проблемами. Досвід швидкого реагування та змін, а також напрацювання витримки пікових навантажень і загальна стресостійкість, яку набули виробники лікарських засобів під час подолання наслідків пандемії коронавірусної хвороби, дозволили швидше і правильніше зреагувати на перші шоківі дні повномасштабного наступу ворогом на Україну, і забезпечити критичну інфраструктуру, як лікарні і госпіталі, а також військових необхідними ліками за для загально зменшення втрат суспільства.

7. Систематизація та аналіз теоретичних підходів до організації антикризових систем управління підприємством дозволили виокремити найкращі практики, що використовуються за для подолання наслідків мінливості та нестабільності зовнішнього середовища у вигляді появи кризових явищ. До основних підходів до організації антикризових систем управління підприємством можна віднести: санація, даунсайзинг, реструктуризація, реінжиніринг, моніторинг, релокейт, диверсифікація, побудова плану діяльності підприємства на випадок надзвичайних ситуацій, в який входять план забезпечення безперервності бізнесу та план відновлення бізнесу в посткризовий період. Проаналізувавши діяльність керівників досліджуваних провідних підприємств фармацевтичної галузі України, становиться зрозумілим, що всі керівники задіяли комплексний підхід, шляхом поєднання кількох різних антикризових методів за для максимально швидкого і ефективного подолання наслідків криз. Окремо варто виділити підхід, що базується на побудові плану на випадок непередбачуваних обставин і прорахування можливих негативних сценаріїв, ризиків, що несуть ці опції, які конкретно ланки підприємства під загрозою, і як забезпечити безперервну діяльність компанії. Наочний априклад, Фармак і Дарниця - головні конкуренти між собою та найбільш вітчизняні виробники лікарських засобів, ще до початку повномасштабної війни побудували плани на випадок

непередбачуваних обставин, що безумовно, за їх словами, допомогло легше пристосуватися до нового невизначеного зовнішнього середовища.

8. За результатами дослідження було розроблено власні рекомендації щодо удосконалення управління підприємством фармацевтичної галузі під час настання кризових ситуацій. Перша пропозиція полягає у розумінні важливості правильної і швидкої адаптації підприємства до нових умов, шляхом забезпечення фінансової стійкості компанії. З цією метою, був скорегований фокус на фізичних осіб - кінцевих споживачів ліків, і була запропонована система швидкого і ретельного аналізу трансформації попиту покупців лікарських засобів, з метою надання їм найбільш кращої персоналізованої пропозиції. Друге нововведення полягає у побудові прямої комунікації з кінцевими споживачами продукції, шляхом ведення інструменту у вигляді кризової бонусної картки виробника фармацевтичної продукції, котра виконуватиме паралельно кілька функцій - буде мостом зв'язку між фізичним покупцем ліків і виробником продукції, а також залучатиме нових покупців, і створюватиме звичку та стимул придбати виключно препарати компанії.

9. За результатами аналізу було доведено гіпотезу, що за для більш ефективного управління підприємством в умовах непередбачуваних кризових явищ, керівник зобов'язаний бути готовий до подібних явищ, шляхом завчасної розробки детального плану дій по адаптації до кризової події, і під час безпосереднього процесу пристосування до нового зовнішнього середовища, обов'язково робити акцент на своїх кінцевих споживачів, даючи їм нові стимули і звички користуватися продукцією компанії навіть в кризові умови.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2003 – 420 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський.- Т.1.-Київ: Українсько-фінансовий Інститут менеджменту і бізнесу,1997. -640 с.
3. Cambridge Dictionary. Онлайн-ресурс. Режим доступу: [URL:https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management)
4. Стонер Д., Долан Е. Вступ у бізнес. - К.: Вид-во ЄУФІСМБ, 2000. - 752 с.
5. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками. Київ: Ніка-Центр, 2005. 600 с.
6. Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.
7. Шестопалова О. В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання / О. В. Шестопалова // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 1. - С. 119-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_27
8. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati / L. Barton. – Ohio: SouthWestern, 1993. – 230 p
9. R.L. Hamblin, “Leadership and Crisis”, Sociometry 21, 1958, p. 322
10. Чернявський А. Д. Антикризове управління: : навч. посіб. Київ: МАУП, 2000.- 208 с.
11. Ж. Женере, Введення в економіку / Ж. Женере. – М.: Анор, 1995. – 192 с.
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник Київ: КНТЕУ, 2005.-824 с.

13. Я. В. Ромашова. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування – стаття, журнал «Інвестиції: практика та досвід № 4», 2016, 45 - 49 с.

14. Gigliotti, R. – Ronald, J.: Emergency Planning for Maximum Protection, Butterworth-Heinemann, New York, NY, 1991

15. Дідович І.І., Фабін І.Я. Формування економічної безпеки держави та регіону. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.11. С. 152–158.

16. Fiksel J. Quantitative risk analysis for toxic chemicals in the environment. J. of hazard materials. 1987. 10. № 2–3. P. 227–240.

17. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Науковий журнал «Економіка та управління підприємствами» Національний університет «Львівська політехніка» 173 с. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf

18. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : [монографія] / Т.Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.

19. Мігус І.П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>.

20. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : [монографія] / О.М. Ляшенко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.

21. Фоломкіна І. С.(2013). Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. Економіка та управління національним господарством. No 4 (24), 481-486.

22. Останкова Л.А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : [навч. посіб.] / Л.А. Останкова, Н.Ю. Шевченко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

23. Маслак О.О., Гром'як О.Б. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. Економіка промисловості. 2013. № 1–2. С. 68–75.

24. Voin, P. t'Hart, "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible," working paper at Leiden University, 2001

25. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / Василенко В.О. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 504 с.

26. Бланк І.А.Фінансовий менеджмент / Бланк І.А. – Київ.: Ніка-Центр, 1999. – 528 с

27. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-118.

28. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.

29. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб.Харків, НТУ ХПІ, 2016. 231 с.

30. Regester, M. – Larkin, J.: Risk Issues and Crisis Management / A Casebook of Best Practice, 3rd edition, Chartered Institute of Public Relations, London/Sterling, VA 2005.

31. Borodzicz, E. Risk, Crisis and Security Management, John Wiley&Sons Ltd.:Chichester, West Sussex, 2005, p. 68.

32. Аналітичний портал Mind.ua Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20231404-kriza-yak-mozhlyvist-zrostannya-farmrinku>

33. Офіційний сайт компанії Фармак. Режим доступу: <https://farmak.ua/about/>
34. Офіційний сайт компанії Дарниця. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/company>
35. Офіційний сайт компанії Лубніфарм. Режим доступу: https://lf.com.ua/?page_id=12
36. Офіційний сайт компанії Київський вітамінний завод. Режим доступу: <https://www.vitamin.com.ua/ua/about/>
37. Офіційний сайт компанії Галичфарм. Режим доступу: <https://www.galychpharm.com/about>
38. Онлайн-видання Економічна правда. Режим доступу <https://www.epravda.com.ua/projects/farmak/2020/05/7/660199/>
39. Інформаційне агентство Interfax – Україна. Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/728031.html>
40. Онлайн-видання Економічна правда. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/26/696409/>
41. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/618118>
42. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/567833>
43. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/604656>
44. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/636338>
45. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/583676>
46. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес-центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsa-sped-up-the-drug-development-process>

47. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-viroblyatime-preparat-dlya-likuvannya-covid-19>

48. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-rozroblyae-62-novikh-likarskikh-zasobi>

49. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/zagoriy-foundation-ta-farmatsevtichna-kompaniya-darnitsya-peredayut-tri-aparata-shtuchoyi-ventilyatsiyi-legen-do-kiyivskoyi-miskoyi-klinichnoyi-likarni-shvidkoyi-dopomogi>

50. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-v-top-25-innovatsiynikh-kompaniy>

51. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-posilyuie-fokus-na-tsifroviy-transformatsiyi>

52. Інформаційне агентство Interfax – Україна. Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/888686.html>

53. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/583483>

54. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/liki-darnitsi-vidteper-mozhna-zamoviti-cherez-onlayn-servis-liki24com-za-maksimalno-vigidnoyu-tsinoyu>

55. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-priiednalasya-do-ukrayinskoyi-asotsiatsiyi-biznesu-i-torgivli>

56. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/549007>

57. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу:<https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/britanskiy-sud-areshtuvav-rakhunki-kompaniyi-metabay-shcho-mozhe-buti-prichetna-do-makhinatsiy-u-bkhfz>

58. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу:<https://www.apteka.ua/article/652846>

59. Аналітичний портал Mind.ua Режим доступу:<https://mind.ua/video/20247625-farmak-vtrativ-sklad-z-likami-na-15-mlrd-grn-ale-vidnoviv-asortiment-i-majzhe-ne-zminiv-cini>

60. Інформаційне агентство Interfax – Україна. Режим доступу:<https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/888686.html>

61. Онлайн – видання Cases.media. Режим доступу:<https://cases.media/article/viina-vs-covid-19-yak-zminilosya-infopole-farmrinku>

62. Інформаційне агентство Interfax – Україна. Режим доступу:<https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/888686.html>

63. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу:<https://www.apteka.ua/article/631429>

64. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу:<https://www.apteka.ua/article/630380>

65. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу:<https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-otrimala-sertifikat-gmp-avstraliyi>

66. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу:<https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-prodovzhuie-spi-vpratsyu-z-kompaniieyu-stud-point-dlya-zaluchennya-molodikh-talantiv>

67. Офіційний сайт компанії Дарниця. Розділ “Прес–центр”. Режим доступу:<https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya->

[vigotovlyaie-preparat-dlya-zakhistu-naselennya-u-razi-radiatsiynogo-zabrudnennya](#)

68. Онлайн-видання «Аптека.ua» Режим доступу:

<https://www.apteka.ua/article/638199>

69. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. Режим доступу:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12289/1/2011_4_7_Moskalenko.pdf

70. Аналітичний портал Mind.ua Режим доступу:

<https://mind.ua/publications/20248405-farma-pid-chas-vijni-pereorientaciya-z-antikovidnih-na-krovospinni-zrujnovani-skladi-ta-migraciya-pro>

71. Офіційний сайт компанії Фармак. Розділ: Публікації. Режим доступу:

<https://farmak.ua/publication/farmak-vtrativ-sklad-z-likami-na-15-mlrd-grn-ale-vidnoviv-asortiment-i-majzhe-ne-zminiv-czini/>

72. Офіційний сайт компанії Фармак. Розділ: Публікації. Режим доступу:

<https://farmak.ua/news/ukrayinskih-likiv-u-evropi-stane-bilshe-farmak-budue-zavod-v-ispaniyi/>

73. Офіційний сайт компанії Payoneer. Режим доступу:

<https://www.payoneer.com/resources/business-in-times-of-ukrainian-war/>

SWOT-аналіз 5 досліджуваних фармацевтичних підприємств України за період пандемії covid-19 за 2020-2023р

Сильні сторони підприємства		Слабкі сторони підприємства	
Фармак	Дарниця	Фармак	Дарниця
<p>1.Фінансування на подолання наслідків пандемії</p> <p>2.Випуск 21 нового продукту на ринок</p> <p>3.Збільшення рівня екологічності підприємства</p> <p>4.Створення власного ПЛР-тесту.</p> <p>5. Політика реінвестування чистого прибутку</p>	<p>1.Прискорення процесу розробки препаратів.</p> <p>2.Розробка протиковідного препарату</p> <p>3. Розроблення 62 нових лікарських засобів.</p> <p>4. Передача ШВЛ до лікарень.</p> <p>5. Входження в топ-25 інноваційних компаній</p> <p>6.Посилення фокусу на цифровій трансформації.</p>	<p>1.Постійні судові процеси з різними конкурентами</p> <p>2.Величезна компанія - величезні проблеми з організаційною структурою</p>	<p>1.Постійні судові процеси з різними конкурентами</p> <p>2. Великі витрати на поліпшення власної конкурентоспроможності</p>
Можливості підприємства		Загрози для підприємства	
Фармак	Дарниця	Фармак	Дарниця
<p>1.Проведення онлайн хакатонів для фармацевтичних спеціальностей</p> <p>2. Облаштування інноваційної аудиторії Національного фармацевтичного університету.</p> <p>3. Попит на українські препарати у країнах Латинської Америки.</p> <p>4.ЄБРР надає кредит.</p>	<p>1.Зростання в рейтингу бюджетних закупівель</p> <p>2. Входження до глобальної організації з регуляторних питань</p> <p>3. Колаборація з Liki24.com.</p> <p>4. Приєднання до Української асоціації бізнесу і торгівлі та до Співки українських підприємців.</p>	<p>1.Понаднормова робота працівників.</p> <p>2. Зниження в рейтингу бюджетних закупівель</p> <p>3.Інформаційна атака на «Фармак»</p>	<p>1.Призупинення проєкту з виробництва гідроксихлорохіну для лікування COVID-19</p> <p>2. Суперечка з Фармак стосовно препарату корвалол.</p> <p>3.Корупційне керівництво БХФЗ</p>

Джерело: складено автором на основі інформації з відкритих джерел

SWOT-аналіз 5 досліджуваних фармацевтичних підприємств України за період повномасштабної війни 2022-2023р

Сильні сторони підприємства		Слабкі сторони підприємства	
Фармак	Дарниця	Фармак	Дарниця
1.Обладнанні бомбосховища на заводах. 2.Повна віддача Топ-менеджменту фірми 3.Надання допомоги армії	1.Лідер в інфополі. 2.Впровадження концепту "Економний офіс" 2.Благодійність для армії і лікарень. 3.Допомога компетентними людьми 4.Аптека "Дарниця" не припиняла свою роботу.	1.Постійні судові процеси з різними конкурентами 2.Величезна компанія - величезні проблеми з організаційною структурою	1.Постійні судові процеси з різними конкурентами 2.Величезна компанія - величезні проблеми з організаційною структурою
Можливості підприємства		Загрози для підприємства	
Фармак	Дарниця	Фармак	Дарниця
1.Вихід на нові Європейські ринки	1.Отримання сертифікату GMP Австралії. 2. Співпраця з компанією Stud-Point. 3.Виготовлення препарату для захисту населення у разі радіаційного забруднення	1.Втрата інфраструктури (складу) 2. Розташування виробничої та складської інфраструктури поблизу активних бойових дій. 3. Зниження в рейтингу бюджетних закупівель	1.Скасовані замовлення від партнерів 2.Розташування виробничих потужностей в місті Києві 3.Зміна керівника ради директорів

Джерело: складено автором на основі інформації з відкритих джерел

