

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016324379

Дата перевірки:
05.06.2024 18:08:09 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
05.06.2024 18:16:02 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Горпиняк диплом

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 14222 Кількість символів: 113956 Розмір файлу: 256.47 KB ID файлу: 1016123099

15.3% Схожість

Найбільша схожість: 7.69% з Інтернет-джерелом (<http://nbuviap.gov.ua/index.php?Itemid=350&catid=8&id=4227%3Aрино>).

15.3% Джерела з Інтернету

970

Сторінка 68

0.23% Джерела з Бібліотеки

8

Сторінка 73

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.1. Сутність та зміст аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Практично всі організації та підприємства в сучасному світі, і в тому числі в Україні, ведуть свою діяльність в умовах концепції VUCA (Цимбал, 2015). VUCA – це абревіатура, що означає мінливість (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) і неоднозначність (ambiguity) – якості, які ускладнюють аналіз ситуації чи середовища, реагування на неї чи планування. В такому випадку головним завданням менеджменту компаній та організацій (незалежно від їх форми власності, розміру чи стратегічних завдань) в цих умовах функціонування є здатність передбачити та адаптуватися до них. Тому серед інших важливих складових формування ефективного процесу управління організацією чи компанією пріоритетним є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим для успішного управління та розвитку організації з кількох причин:

1. Розуміння конкурентного оточення. Аналіз зовнішнього середовища допомагає організації зрозуміти конкурентну ситуацію на ринку, ідентифікувати конкурентів, їхні стратегії та переваги, що є важливим для розробки власної конкурентної стратегії.

2. Виявлення можливостей та загроз. Аналіз дозволяє виявити можливості для розвитку, нові ринки, тенденції споживчого попиту, а також загрози, які можуть виникнути через зміни у законодавстві, технологіях або конкуренції.

3. Орієнтація на зовнішні та внутрішні чинники. Аналізується взаємодія зовнішніх та внутрішніх факторів, що допомагає побудувати стратегії, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні умови.

4. Оптимізація ресурсів. Внутрішній аналіз дозволяє визначити наявні ресурси та їхнє використання, оптимізувати процеси та забезпечити ефективне використання ресурсів організації.

5. Розробка стратегій та планів дій. Аналіз допомагає розробити стратегічні плани, адаптовані до зовнішніх умов та внутрішніх можливостей, що сприяє успішному розвитку та досягненню цілей.

6. Мінімізація ризиків. Знання зовнішнього середовища дозволяє організації вчасно реагувати на зміни, а також передбачати та мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами на ринку чи внутрішніми проблемами.

У цілому, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає організації бути гнучкою та конкурентоспроможною в умовах постійних змін, розвиватися ефективно та здійснювати інновації для досягнення успіху на ринку.

Надалі розглянемо окремо визначення та сутність аналізу внутрішнього середовища. Розглянемо декілька прикладів визначення поняття "внутрішнє середовище організації" від зарубіжних та українських науковців:

Визначення поняття "внутрішнє середовище"	Автор
Внутрішнє середовище організації включає організаційну культуру, яка складається з основних припущень, цінностей та норм поведінки, що формують спосіб мислення і дії членів організації.	Edgar Schein
Внутрішнє середовище організації включає в себе ресурси, культуру, структуру та системи управління, які взаємодіють між собою і впливають на здатність організації досягати своїх цілей.	Річард Л. Дафт
Внутрішнє середовище організації включає організаційну структуру, системи управління, корпоративну культуру, ресурси та процеси, які впливають на її здатність досягати конкурентних переваг та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.	Іванова М.М.
Внутрішнє середовище організації складається з її внутрішніх ресурсів, можливостей, структури, процесів та культури, які забезпечують основу для реалізації стратегії та досягнення поставлених цілей.	Данченко О.Г.

Узагальнюючи наведені визначення поняття "внутрішнє середовище організації" можна зробити наступний висновок, що – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації, комплекс усіх

елементів, які знаходяться всередині організації і впливають на її функціонування, стратегії, культуру, та результативність. Внутрішнє середовище – це комплексна система, що об'єднує всі функціональні сфери діяльності організації: маркетинг, виробництво, фінанси, кадрову політику, дослідження та розвиток. Кожна з цих сфер має свої особливості, які можуть бути як джерелом переваг, так і причиною недоліків організації. Внутрішній аналіз – це комплексне дослідження внутрішнього середовища організації з метою оцінки її ресурсів, компетенцій та конкурентних переваг. Завдяки такому аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони організації, порівняти їх з даними конкурентів та оцінити позиції організації на ринку з урахуванням факторів зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище включає в себе різноманітні аспекти, такі як:

1. Ресурси. Внутрішнє середовище організації охоплює різні види ресурсів, такі як фінансові, людські, матеріальні, інформаційні ресурси та інші, які використовуються для досягнення цілей організації.

2. Структура та організаційна культура. Це описує організаційну структуру, розподіл обов'язків та влади, спосіб взаємодії між підрозділами, а також цінності, вірування та норми, що притаманні співробітникам організації.

3. Управління та процеси. Внутрішнє середовище включає у себе системи управління, методи та процеси прийняття рішень, планування, контролю, координації та співробітництва всередині організації.

4. Технології. Це описує використання та розвиток технологій всередині організації, які допомагають покращувати продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність.

5. Людські ресурси. Внутрішнє середовище також включає у себе персонал організації, їхні знання, навички, мотивацію та ставлення до роботи, що впливає на ефективність та успіх організації.

Важливо розуміти, що внутрішнє середовище є внутрішньою сферою контролю для організації, де вона може впливати на різноманітні аспекти своєї діяльності для досягнення стратегічних цілей і успіху на ринку.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища відіграє вирішальну роль у розробці ефективної стратегії. Глибоке розуміння мікросередовища підприємства необхідне для того, щоб керівництво могло обґрунтовано визначити стратегічні перспективи, чітко сформулювати цілі та завдання, а також розробити оптимальну стратегію розвитку для підприємства.

Внутрішній аналіз дає можливість виявити сильні та слабкі сторони організації у сферах її компетенції, ресурсів та конкурентних переваг. Завдяки такому аналізу організація отримує чітке уявлення про свої переваги, досягнення та існуючі недоліки. Це надає керівництву знання, необхідні для ефективного використання сильних сторін та максимального використання можливостей.

Важливою складовою стратегічного аналізу є зовнішній аналіз, який досліджує зовнішнє середовище організації. Поєднання внутрішнього та зовнішнього аналізу дає цілісну картину середовища, в якому працює організація, та дозволяє розробити стратегію, яка максимізує шанси на успіх. Перед розробкою стратегії обов'язково слід провести комплексний внутрішній та зовнішній аналіз.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність умов і чинників, що знаходяться за межами організації і можуть впливати на її діяльність, стратегічні рішення та результати. Зовнішнє середовище є динамічним та постійно змінюється, що робить його аналіз критично важливим для виживання та успіху організації.

Розглянемо декілька прикладів визначення поняття "зовнішнє середовище організації" від зарубіжних та українських науковців:

Визначення поняття "зовнішнє середовище"	Автор
Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які знаходяться за межами організації та можуть вплинути на її здатність досягати своїх цілей.	Майкл Портер
Зовнішнє середовище організації – це сукупність факторів, які знаходяться за межами організації та впливають на її функціонування, розвиток і результативність діяльності, але не контролюються нею.	Іванов В.П.

Зовнішнє середовище можна поділити на дві основні складові: макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище – це широкий набір факторів, які мають вплив на всі організації, незалежно від галузі чи сфери діяльності. Основні складові макросередовища включають:

Політичні фактори (Political): законодавство, регуляції, політична стабільність, податкова політика.

Економічні фактори (Economic): економічне зростання, рівень інфляції, валютні курси, рівень безробіття.

Соціокультурні фактори (Socio-Cultural): демографічні зміни, культурні тенденції, соціальні цінності, рівень освіти.

Технологічні фактори (Technological): інновації, технологічний розвиток, наукові досягнення.

Екологічні фактори (Environmental): екологічне законодавство, кліматичні зміни, вплив на довкілля.

Юридичні фактори (Legal): правові рамки, трудове законодавство, охорона здоров'я і безпеки.

Мікросередовище – це набір факторів, які безпосередньо впливають на діяльність конкретної організації. Основні складові мікросередовища включають:

Постачальники: фірми, що забезпечують організацію необхідними ресурсами.

Споживачі: клієнти та покупці продуктів чи послуг організації.

Конкуренти: інші організації, що пропонують схожі продукти чи послуги.

Посередники: канали дистрибуції, маркетингові агентства, логістичні компанії.

Громадськість: ЗМІ, громадські організації, місцеві спільноти.

Дослідження зовнішнього середовища має кілька важливих переваг для організації:

Виявлення можливостей і загроз. Аналіз допомагає ідентифікувати нові ринкові можливості та потенційні загрози, що можуть вплинути на діяльність організації.

Стратегічне планування. Розуміння зовнішніх факторів дозволяє розробити ефективні стратегії, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні умови.

Конкурентна перевага. Організації, які добре орієнтуються у зовнішньому середовищі, можуть краще адаптуватися до змін та випереджати конкурентів.

Прийняття обґрунтованих рішень. Інформація про зовнішні фактори допомагає керівництву приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення.

Адаптація до змін. Регулярний моніторинг зовнішнього середовища дозволяє організації бути гнучкою та швидко реагувати на зміни у ринку чи регуляціях.

Організації, які не досліджують зовнішнє середовище, ризикують втратити можливості, зіткнутися з несподіваними загрозами та втратити свою конкурентоспроможність.

Серед основних методів дослідження зовнішнього середовища організації можна виділити наступні:

Аналіз даних: збір та аналіз даних про економічні, соціальні, політичні, технологічні та конкурентні фактори.

Опитування: проведення опитувань серед споживачів, постачальників, конкурентів та інших зацікавлених сторін.

Інтерв'ю: проведення інтерв'ю з експертами в галузі.

Спостереження: спостереження за конкурентами та іншими організаціями в галузі.

Аналіз ЗМІ: аналіз новинних статей, звітів аналітиків та інших публікацій.

Узагальнюючи, аналіз зовнішнього середовища є критично важливим елементом стратегічного управління, що допомагає організації розуміти та ефективно реагувати на виклики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

Таким чином, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації в комплексі є важливим з кількох причин:

1. Отримання цілісного уявлення про стан організації. Вивчення зовнішніх факторів дає зрозуміти, які можливості та загрози існують для організації в її оточенні. Аналіз внутрішнього середовища розкриває сильні та слабкі сторони самої організації. Тільки поєднання цих двох напрямків дослідження дає цілісне уявлення про конкурентну позицію організації, її потенціал та ризику.

2. Розробка ефективної стратегії. Стратегія розвитку організації має ґрунтуватися на реалістичній оцінці як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Врахування сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища дозволяє розробити ефективну стратегію, яка допоможе організації досягти своїх цілей.

3. Підвищення адаптивності до змін. Зовнішнє середовище постійно змінюється, і організаціям необхідно бути готовим до цих змін. Регулярне дослідження обох середовищ дозволяє вчасне ідентифікувати нові

можливості та загрози, а також адаптувати стратегію розвитку організації відповідно до нових умов.

4. Уникнення помилок. Ігнорування одного з двох середовищ може призвести до серйозних помилок в стратегії розвитку. Наприклад, якщо організація зосередиться лише на зовнішніх факторах, вона може не помітити своїх внутрішніх проблем, які завадять їй скористатися можливостями. З іншого боку, якщо організація зосередиться лише на внутрішніх факторах, вона може пропустити важливі зміни в зовнішньому середовищі, які можуть поставити під загрозу її існування.

5. Ефективне використання ресурсів. Знання про зовнішні та внутрішні фактори дозволяє організації ефективніше використовувати свої ресурси. Наприклад, організація може спрямувати свої інвестиції в розвиток тих напрямків, які мають найбільший потенціал з точки зору зовнішніх можливостей. Також організація може вдосконалити свої внутрішні процеси та підвищити свою ефективність, щоб краще конкурувати на ринку.

Отже, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища разом є необхідною умовою для успішного функціонування будь-якої організації. Це дозволяє отримати цілісне уявлення про стан організації, розробити ефективну стратегію, підвищити адаптивність до змін, уникнути помилок та ефективніше використовувати ресурси.

1.2. Характеристика об'єктів і суб'єктів процесів менеджменту організації.

Процеси менеджменту організації – це послідовність дій та активностей, спрямованих на досягнення цілей та ефективне управління ресурсами, проектами, персоналом та іншими аспектами діяльності організації. Ці процеси забезпечують організацію систематичним і структурованим підходом до виконання різних функцій і завдань.

Основні характеристики процесів менеджменту організації включають:

Цілісність. Процеси охоплюють усі аспекти діяльності організації від початку до завершення.

Послідовність. Кожен процес має певну послідовність кроків, які слід виконати для досягнення конкретної мети.

Структурованість. Процеси мають чітко визначені ролі, відповідальності та критерії успіху.

Орієнтованість на результат. Кожен процес спрямований на досягнення конкретного результату або виконання певного завдання.

Управління ресурсами. Процеси організовані з урахуванням оптимального використання ресурсів, таких як час, кошти, людські та матеріальні ресурси.

Прикладами процесів менеджменту організації можуть бути процеси управління проектами, фінансового планування, кадрового управління, виробництва, маркетингу та інші. Ці процеси спільно працюють для забезпечення ефективності та успішності організації в цілому.

Дослідження процесів менеджменту організації полягає у глибокому аналізі та оцінці різних аспектів роботи організації, спрямованої на досягнення її стратегічних цілей. Основні етапи такого дослідження включають наступні дії:

Визначення цілей. Перший крок – це чітке визначення того, що саме ви хочете дослідити та досягти через цей процес. Це може бути, наприклад, підвищення продуктивності, зменшення витрат, покращення якості продукції або послуг, оптимізація внутрішніх процесів тощо.

Збір даних. Наступним кроком є збір необхідної інформації та даних про різні аспекти роботи організації. Це може включати збір даних про виробничі процеси, фінансову діяльність, управління персоналом, взаємодію з клієнтами та інші аспекти.

Аналіз. Отримані дані та інформація піддаються глибокому аналізу для виявлення тенденцій, проблемних пунктів, можливостей для покращення та інших аспектів, які можуть впливати на ефективність та результативність організації.

Виявлення варіантів покращення. На основі результатів аналізу розробляються різні варіанти покращення процесів. Це може бути впровадження нових технологій, оптимізація внутрішніх процедур, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Впровадження та контроль. Обрані варіанти покращення впроваджуються в життя, а потім контролюються та оцінюються для визначення їх ефективності та відповідності стратегічним цілям організації.

Цей процес дозволяє організації систематично та об'єктивно оцінювати свою діяльність, виявляти можливості для покращення та розвитку, а також реагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі.

Дослідження процесів менеджменту організації має кілька важливих причин:

Оптимізація ефективності. Вивчення та аналіз процесів дозволяє виявляти неефективність, зайві кроки або підходи, які можна вдосконалити або виправити. Це допомагає підвищити продуктивність та результативність роботи організації.

Покращення якості продукції/послуг. Дослідження процесів дозволяє виявити можливість покращення якості виробів або послуг шляхом оптимізації виробничих процесів, контролю якості, аналізу відгуків клієнтів та ін.

Ефективне управління ресурсами. Розуміння та аналіз процесів дозволяє краще управляти ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними) та забезпечити їх оптимальне використання.

Стабільність та надійність. Вивчення процесів дозволяє виявляти можливі ризики та проблеми забезпечення стабільності та надійності роботи організації.

Інновації та розвиток. Дослідження процесів може призвести до впровадження нових інноваційних підходів, методів роботи та технологій, що сприяє розвитку організації та її конкурентоспроможності.

Управління змінами. Зміни у процесах можуть відбуватися через різні фактори, такі як ринкові умови, технологічні зміни або зміни в законодавстві. Дослідження процесів дозволяє виявляти зміни та адаптуватися до них швидше та ефективніше.

Отже, дослідження процесів менеджменту є ключовим елементом для досягнення успішного функціонування та розвитку організації, оскільки воно допомагає виявляти проблеми, впроваджувати покращення та інновації, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати відповідність стратегії організації її цілям і завданням.

Розглянемо окремо дослідження об'єктів і суб'єктів процесів менеджменту та їх вплив на організацію. Дослідження об'єктів і суб'єктів процесів менеджменту організації є важливим з кількох ключових причин:

1. Ефективне прийняття рішень за рахунок аналізу ресурсів та розподілу відповідальності. Розуміння ресурсів: аналіз об'єктів допомагає керівникам зрозуміти, які ресурси доступні та як їх можна ефективно використовувати. Розподіл відповідальності: вивчення суб'єктів дозволяє визначити, хто несе відповідальність за різні аспекти управління та як розподіляти обов'язки.

2. Підвищення продуктивності та ефективності через оптимізацію процесів та вдосконалення управління. Оптимізація процесів: дослідження об'єктів процесів дозволяє виявити неефективності та вдосконалити робочі процедури. Вдосконалення управління: аналіз суб'єктів процесів менеджменту сприяє кращому розумінню ролей і компетенцій, що допомагає у підборі та навчанні персоналу.

3. Стратегічне планування за допомогою прогнозування ризиків та розробки стратегії. Розробка стратегій: знання об'єктів та суб'єктів процесів дозволяє створювати більш обґрунтовані та реалістичні стратегії розвитку. Прогнозування ризиків: розуміння сильних та слабких сторін об'єктів і суб'єктів допомагає у виявленні потенційних ризиків та розробці заходів для їхнього усунення.

4. Забезпечення гнучкості та адаптивності через швидке реагування на зміни та впровадження інновацій. Швидке реагування на зміни: дослідження об'єктів і суб'єктів допомагає організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, наприклад, нових ринкових умов або технологічних інновацій. Інновації та розвиток: розуміння динаміки об'єктів і суб'єктів сприяє впровадженню інновацій і підвищенню конкурентоспроможності.

5. Покращення комунікації та координації через визначення каналів комунікації та координації дій. Визначення каналів комунікації: аналіз суб'єктів процесів допомагає встановити ефективні канали комунікації між різними рівнями та підрозділами організації. Координація дій: дослідження взаємодії між об'єктами і суб'єктами дозволяє забезпечити координацію дій та синхронізацію роботи різних департаментів.

6. Забезпечення відповідності законодавству та стандартам за рахунок виконання регуляторних вимог та підтримки стандартів якості. Виконання регуляторних вимог: аналіз об'єктів допомагає впевнитися, що організація дотримується всіх необхідних регуляторних вимог і стандартів. Підтримка стандартів якості: дослідження суб'єктів процесів менеджменту сприяє підтримці високих стандартів якості продукції та послуг.

7. Підвищення мотивації та задоволеності працівників за рахунок визначення ролей та розвитку компетенцій. Чітке визначення ролей: Розуміння суб'єктів процесів дозволяє краще визначити ролі та обов'язки працівників, що підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою. Розвиток компетенцій: Дослідження суб'єктів допомагає виявити потреби у навчанні та розвитку, що сприяє професійному зростанню персоналу.

Дослідження об'єктів і суб'єктів процесів менеджменту організації є ключовим елементом для забезпечення ефективності, продуктивності, гнучкості та адаптивності організації. Це допомагає приймати обгрунтовані рішення, оптимізувати процеси, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати відповідність стандартам і регуляторним **ВИМОГАМ**.

Об'єкти і суб'єкти процесів менеджменту організації є ключовими компонентами, які визначають структуру та функціонування управлінської діяльності в будь-якій організації.

Об'єкти менеджменту – це ті аспекти, процеси, ресурси, і діяльність, на які спрямовані управлінські дії. Вони включають:

1. Ресурси: матеріальні (обладнання, сировина), фінансові (капітал), людські (персонал), інформаційні ресурси.

2. Процеси: виробничі, технологічні, логістичні, маркетингові, фінансові, кадрові, комунікаційні процеси.

3. Продукти та послуги: кінцеві результати діяльності організації, які призначені для задоволення потреб клієнтів.

4. Проекти: спеціальні програми та ініціативи, спрямовані на досягнення конкретних цілей.

5. Інфраструктура: будівлі, споруди, транспортні засоби та інші об'єкти, які забезпечують функціонування організації.

Суб'єкти менеджменту – це особи або групи осіб, які здійснюють управлінські дії, тобто ті, хто управляє об'єктами менеджменту. Вони включають:

1. Менеджери всіх рівнів: керівники вищого, середнього та нижчого рівня, які приймають рішення та організують виконання управлінських функцій.

2. Власники: акціонери або інші форми власників, які визначають стратегічні напрями розвитку організації.

3. Спеціалісти: експерти в різних галузях, які надають консультації та здійснюють технічне управління.

4. Команди проектів: тимчасові групи, які працюють над виконанням конкретних завдань або проектів.

5. Працівники: всі співробітники організації, які беруть участь у виконанні управлінських рішень на різних рівнях.

Взаємодія між об'єктами і суб'єктами менеджменту здійснюється через управлінські функції, такі як планування, організація, мотивація,

контроль та координація. Суб'єкти менеджменту аналізують стан об'єктів, визначають цілі, розробляють стратегії та плани, організують виконання робіт, мотивують працівників і контролюють виконання поставлених завдань.

1.3. Методики проведення аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Методики проведення аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації – це систематизовані підходи, що використовуються для вивчення та оцінки факторів, які впливають на функціонування, розвиток та результативність діяльності організації. Ці методики дозволяють:

1. Отримати комплексне уявлення про стан організації та її конкурентне середовище.
2. Виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, з якими вона стикається.
3. Розробити ефективну стратегію розвитку організації, яка буде враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори.
4. Приймати обґрунтовані управлінські рішення.
5. Підвищити адаптивність організації до змін в навколишньому середовищі.
6. Підвищити конкурентоспроможність організації.

Надалі розглянемо основні методики для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Методики аналізу внутрішнього середовища

SWOT-аналіз (рис 1.1.). Оцінює сильні (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses) організації, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) з зовнішнього середовища. Ця методика дозволяє визначити внутрішні ресурси і компетенції організації.



Рис. 1.1. – Матриця SWOT-аналізу

VRIO-аналіз (рис 1.2.). Оцінює ресурси та можливості організації за критеріями цінності (Value), рідкості (Rarity), можливості імітації (Imitability) та організації (Organization). Цей підхід допомагає визначити конкурентні переваги.



Рис. 1.2. – Матриця VRIO-аналізу

Аналіз ресурсів та компетенцій. Включає оцінку матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів, а також ключових компетенцій, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей.

Аналіз організаційної структури. Вивчає структуру управління, рівні підпорядкування, розподіл повноважень та відповідальності, ефективність комунікаційних потоків.

Аналіз фінансових показників. Включає оцінку фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності, обіговості активів та інших фінансових показників організації.

Методики аналізу зовнішнього середовища

PESTEL-аналіз (рис 1.3.). Оцінює політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори, що впливають на діяльність організації.



Рис. 1.3. – PESTEL-аналіз

Аналіз п'яти сил Портера. Оцінює конкурентний тиск у галузі через п'ять сил: загроза нових учасників, загроза заміників, сила постачальників, сила покупців та рівень конкуренції всередині галузі.

Аналіз ринку та галузі. Включає оцінку ринкових тенденцій, поведінки споживачів, обсягів продажів, динаміки попиту та пропозиції, частки ринку, технологічних змін у галузі.

Аналіз стейкхолдерів. Визначає та оцінює вплив різних зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, партнерів, урядових органів, громадських організацій) на діяльність організації.

Аналіз макроекономічних показників. Включає оцінку загальних економічних умов, таких як ВВП, інфляція, рівень безробіття, валютні курси, які можуть впливати на діяльність організації.

Узагальнюючи, використання методик аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим аспектом стратегічного управління, який допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними та успішними в динамічному ринковому середовищі.

Ще однією комплексною методикою аналізу як внутрішнього так і зовнішнього середовища є SPACE-аналіз. SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку (Вівчар, 2016).

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

фінансова сила підприємства (FS: виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів, рівень кредиторської заборгованості, рівень дебіторської заборгованості);

конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку (CA: ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу);

привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство (IS: особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях);

стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство (ES: тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу).

Можливі чотири нормативні стратегії:

Агресивна стратегія – компанія фінансово сильна в конкретних умовах, але має максимум високу конкурентну позицію у помірно привабливій галузі.

Консервативна стратегія – компанія фінансово сильна по відношенню до свого оточення, але має низьку конкурентну позицію у помірно привабливій галузі або, найбільше, має середню конкурентну позицію у непривабливій галузі.

Оборонна стратегія – компанія надто слабка у фінансовому відношенні до свого оточення і при цьому має низьку конкурентну позицію у помірно привабливій галузі або має середню конкурентну позицію у непривабливій галузі.

Конкурентна стратегія – компанія фінансово слабка щодо свого оточення, але має як мінімум середню конкурентну позицію у помірно привабливій галузі, або має високу конкурентну позицію у помірно привабливій галузі.

Висновки до розділу 1

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації є критично важливим з огляду на процеси менеджменту. Це дослідження дозволяє керівництву краще розуміти контекст, в якому функціонує організація, що, своєю чергою, сприяє прийняттю більш обґрунтованих і ефективних управлінських рішень. Ось кілька ключових причин, чому важливо досліджувати зовнішнє та внутрішнє середовища:

Розуміння зовнішнього середовища.

Ідентифікація можливостей і загроз. Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявляти нові можливості для зростання та розвитку, такі як нові ринки, технологічні інновації, партнерства тощо. Водночас, він дозволяє передбачити можливі загрози, такі як економічні кризи, зміни у законодавстві, посилення конкуренції, що дозволяє організації підготуватися до них заздалегідь.

Адаптація до змін. Постійний моніторинг зовнішніх факторів дає змогу організації адаптуватися до змін у ринкових умовах, регуляторному середовищі або технологічних тенденціях. Це особливо важливо в динамічних галузях, де зміни можуть відбутися швидко і непередбачувано.

Стратегічне планування. Розуміння макроекономічних і мікроекономічних факторів, які впливають на організацію, є основою для розробки стратегічних планів. Це включає оцінку політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових аспектів (PESTEL-аналіз).

Конкурентний аналіз. Дослідження зовнішнього середовища дозволяє оцінити конкурентний ландшафт, зрозуміти сильні і слабкі сторони конкурентів, їхні стратегії та ринкову позицію. Це сприяє розробці власних конкурентних стратегій.

Розуміння внутрішнього середовища.

Оцінка ресурсів і можливостей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє керівництву оцінити наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) та можливості організації. Це включає аналіз сильних і слабких сторін за допомогою таких інструментів, як SWOT-аналіз.

Оптимізація процесів. Внутрішній аналіз допомагає ідентифікувати неефективні процеси та структури, які можна оптимізувати для підвищення продуктивності та ефективності. Це також сприяє вдосконаленню внутрішніх комунікацій і координації між підрозділами.

Розвиток людських ресурсів. Оцінка компетенцій і навичок співробітників допомагає визначити потреби в навчанні та розвитку, що сприяє підвищенню загальної кваліфікації персоналу і покращенню продуктивності.

Корпоративна культура і мотивація. Вивчення внутрішнього середовища включає аналіз корпоративної культури, рівня задоволеності і мотивації співробітників. Це дозволяє розробити заходи для покращення робочого клімату і залучення персоналу.

Інтеграція зовнішнього і внутрішнього аналізу

Стратегічна відповідність. Поєднання результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища забезпечує більш комплексний підхід до стратегічного планування. Це дозволяє розробляти стратегії, які враховують як внутрішні можливості і обмеження, так і зовнішні можливості і загрози.

Прийняття обґрунтованих рішень. Інтегрований підхід до аналізу середовищ сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління, від стратегічного до оперативного. Це підвищує якість управлінських рішень і їх відповідність реальним умовам.

Підвищення конкурентоспроможності. Комплексний аналіз дозволяє організації краще розуміти свою позицію на ринку і розробляти конкурентні стратегії, які сприяють зростанню конкурентоспроможності.

Гнучкість і адаптивність. Систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів забезпечує організації гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін, що підвищує її стійкість у довгостроковій перспективі.

Загалом, дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації є невід'ємною частиною процесів менеджменту, що забезпечує основу для ефективного стратегічного планування, прийняття обґрунтованих рішень і досягнення організаційних цілей.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НІКО-ФАРМ"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "НІКО-ФАРМ" зареєстровано шляхом заснування нової юридичної особи, форма власності – приватна. Основними видами економічної діяльності (КВЕД) підприємства є:

46.46. Оптова торгівля фармацевтичними товарами

21.20. Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

47.73. Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Підприємство має наступні ліцензії:

Ліцензія на виробництво лікарських засобів видана державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками за №340 від 02.04.18.

Ліцензія на право здійснення оптової торгівлі лікарськими засобами, б/н видана 20.11.2017 року. Ліцензія надається в електронному вигляді.

ТОВ "НІКО-ФАРМ" починало свою діяльність в 2010 році як підприємство з оптово-роздрібною торгівлю лікарськими засобами, реалізовувало продукцію сторонніх виробників через оптові канали (переважно участь в тендерах) та роздрібні канали продаж (5 аптек в Донецькій області). Але в 2013 році було розпочато власне виробництво лікарських засобів по контракту з ТОВ "Фармсел" (препарати Гепатокс та Орнідазол).

Після початку бойових дій на Сході України підприємство змінило місце розташування, закрило всі роздрібні пункти продаж, та почало розвиватися в напрямку виробництва власних препаратів за контрактом. На сьогодні, підприємство за контрактним виробництвом випускає 6 найменувань лікарських препаратів у формі розчинів для ін'єкцій, 1 у формі концентрата для інфузій, та 1 у формі розчину для інфузій. Всього власна номенклатура в різних формах випуску складає 11 найменувань:

Гепатокс, концентрат для розчину для інфузій, 10 мл № 10;

Мідрокард, розчин для ін'єкцій, 5 мл № 10;

Нікомекс, розчин для ін'єкцій, 2 мл №10 та 5 мл №5;

Фармаксон, розчин для ін'єкцій, 4 мл №5;

Міолокард, розчин для ін'єкцій, 5 мл №10;

Гемаксам 250 мг, розчин для ін'єкцій, 5 мл , № 10 та № 50;

Гемаксам 500 мг, розчин для ін'єкцій, 10 мл №10;

Левовин-Н, розчин для інфузій, 100 та 150 мл.

Підприємство співпрацює з такими відомими європейськими фармакологічними підприємствами як: АТ "Лекхім" (Україна), "Holorack Verpackungstechnik GmbH" (Німеччина), та "VIOSER S.A", (Греція), що значно зменшує виробничі ризики.

Крім того, Підприємство здійснює ексклюзивну дистрибуцію лікарських засобів виробництва ТОВ "Монофарм" та звичайну дистрибуцію лікарських засобів виробництва ТОВ "Новофарм Біосінтез" та ТОВ "Інфузія". Дистрибуція складає близько 10 відсотків від загального обсягу продажів.

Покупцями лікарських препаратів виробництва ТОВ "НІКО-ФАРМ" є великі, середні оптові і роздрібні фармацевтичні фірми, розташовані у всіх областях України (БАДМ, Оптіма, Вента, Аметрин, Фіто-Лек, Галафарм та інші)

Лікарські препарати ТОВ "НІКО-ФАРМ" зареєстровані в таких країнах, як Азербайджан, Таджикистан та Узбекистан.

Штат працюючих на підприємстві складає 156 чоловік, з них:

Адміністративний персонал – 33;

Служба маркетингу та збуту – 78;

Служба якості – 34;

Технічні та інші спеціалісти – 11;

Зовнішня служба працює у всіх регіонах України, співробітники забезпечені службовим транспортом для більш зручного пересування.

Фармацевтичний ринок України є одним із самих швидкозростаючих у Європі. Рівень конкуренції, що склався на фармацевтичному ринку України, вимагає від виробників перегляду стратегії і задач з метою відповідності зростаючим вимогам ринку.

Головною задачею підприємства на найближчу перспективу є створення сучасного виробництва з використанням найсучасніших технологій, що відповідають світовим стандартам. Це дозволить підняти на новий рівень якість продукції, що випускається, значно збільшити кількість препаратів власного виробництва та, відповідно, частку підприємства на ринку і забезпечити ринок України високоякісними фармацевтичними препаратами за доступними цінами.

Фінансування обігових коштів підприємства здійснюється за рахунок власних і позичкових коштів у вигляді кредитної лінії та овердрафту.

Товарна структура виробництва представлена в Додатку 1, а на рисунку нижче – товарну структуру портфелю.

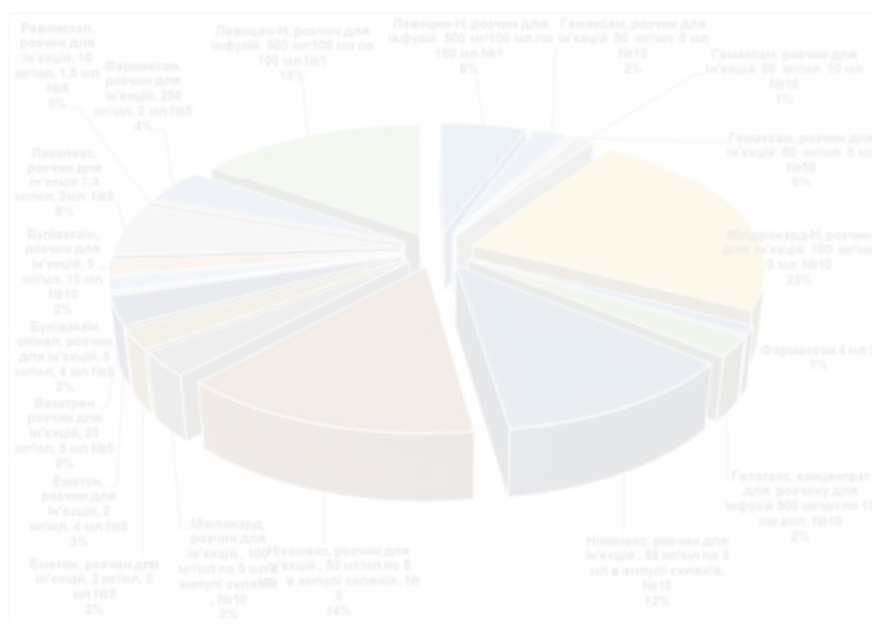


Рис. 2.1. – Структура портфелю продукції ТОВ "НІКО-ФАРМ"

До підприємств фармацевтичної промисловості пред'являються високі вимоги щодо якості лікарських засобів. ТОВ "НІКО-ФАРМ" приймає на себе відповідальність за ефективність і безпеку застосування лікарських засобів, що випускаються підприємством, і гарантує відповідність лікарських засобів вимогам затвердженої специфікації. Для виконання зобов'язань ТОВ "НІКО-ФАРМ" створена система забезпечення якості, що зможе гарантувати якість кожної упаковки лікарського препарату з усієї випущеної серії. Система забезпечення якості охоплює гарантування якості лікарських засобів від етапу їхньої розробки і дослідження, процесу виробництва і контролю, збереження і поширення і до надання інформації лікарю і пацієнту.

Відповідальність за випуск готових лікарських засобів необхідної якості покладено на весь персонал підприємства зайнятий у виробничому

процесі. На підприємстві організована служба управління якістю, що складається з 5 відділів:

- ВЗЯ – Відділ забезпечення якості;
- ВКЯ – Відділ контролю якості;
- Відділ валідації та кваліфікації;
- Відділ розвитку;
- Група фармаконагляду.

Очолює Службу управління якістю заступник директора з якості та розвитку. ВКЯ є самостійним і незалежною від виробництва структурним підрозділом підприємства і очолюється кваліфікованим фахівцем з достатнім досвідом роботи. Лабораторії хімічного і мікробіологічного контролю є частиною Відділу контролю якості. На сьогодні на підприємстві працює сертифікована хімічна та технологічна лабораторія. Кожна партія сировини, пакувального матеріалу перед використанням у виробництві повинна пройти перевірку на відповідність нормативної документації. Всі партії сировини і матеріалів ідентифікують із вказівкою їхньої назви, номера партії і коду, терміну придатності. Вхідний контроль здійснює Відділом контролю якості. При позитивних результатах контролю виписується дозвіл на використання сировини. Сировина і матеріали не допускаються у виробництво без дозволу Відділу контролю якості. Начальник виробництва (майстер зміни) у першу чергу використовує сировину і матеріали з граничним терміном придатності. Сировина і матеріали з перевищеним терміном зберігання до використання у виробництві не допускаються. Таким чином, виключається можливість використання неякісної сировини у виробництві готових лікарських засобів. Сировина і матеріали, що не відповідають вимогам нормативної документації, повторно аналізуються. Якщо повторний аналіз підтвердить невідповідність вимогам нормативної документації, партії сировини і матеріалів вибраковують, ставлять в спеціально відведене місце на складі сировини, а потім повертаються постачальнику. Контейнери із сировиною, дозволеною до виробництва, перед надходженням у виробничі приміщення піддаються зовнішньому огляду й очищенню. Перевіряється наявність картки з найменуванням сировини, номера партії, а також маркування "Придатний до виробництва". Кожен контейнер забезпечується карткою з вказівкою маси нетто. При відсутності порушень пропускається Відділом контролю якості на наступну стадію. Перед початком виробництва перевіряють чистоту приміщення й устаткування – наявність

картки з ідентифікацією приміщення, найменування виробленої продукції, номера партії, коду. Виробництво препарату здійснюється згідно технологічного регламенту і технологічних інструкцій, складених на підставі регламенту. На всіх стадіях виробництва ведеться подвійний контроль (апаратником і співробітником Відділу контролю якості). Наприкінці стадії пакування начальник виробництва здійснює перевірку звітності з метою з'ясування припустимих втрат, втрат, що перевищують припустимі межі або прибутки. Готова продукція передається на склад готової продукції. Після одержання позитивних результатів хімічних і мікробіологічних аналізів готова продукція одержує дозвіл на реалізацію – паспорт якості, що відправляється з продукцією споживачу. Паспорт якості виписує і підписує заст. директора з якості та розвитку, він є підставою для відпуски продукції. ВЗЯ є структурним підрозділом підприємства і очолюється кваліфікованим фахівцем з достатнім досвідом роботи. Основною функцією ВЗЯ є розробка, упровадження, документування і функціонування системи якості виробництва лікарських препаратів, що забезпечить реалізацію політики в області якості і стабільне досягнення відповідності продукції, що випускається, правилам GMP. З метою запобігання випуску готового продукту, що не відповідає вимогам нормативної документації ТОВ "НІКО-ФАРМ" буде проведена валідація. Валідація – це ефективний інструмент для підтримки якості і безпеки виробленої продукції на постійному високому рівні, що задовольняє потреби пацієнтів і вимоги законодавства. Валідація є вимогою GMP, що дозволяє виробнику систематизованим чином провести аналіз і забезпечити документований доказ того, що виробничий процес стійко приводить до продукту з рівнем якості і безпеки, що відповідають специфікації. Задоволеність (користь) і безпека продукту для пацієнта є ключовими елементами у визначенні якості продукту для фармацевтичної компанії ТОВ "НІКО-ФАРМ". При виконанні кожного етапу валідаційних заходів будуть залучені різні підрозділи (відділи) підприємства, необхідна взаємодія фахівців різних областей (технологи, метрологи, хіміки-аналітики, мікробіологи, інженери, фахівці в області забезпечення якості і валідації та ін.).

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства є критично важливим процесом, який забезпечує комплексне розуміння фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та ефективності діяльності підприємства. Цей аналіз допомагає керівництву, інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для досягнення довгострокових цілей. Ось кілька ключових причин, чому необхідно проводити аналіз фінансового стану підприємства:

1. Оцінка фінансової стійкості. Аналіз фінансової стійкості підприємства включає оцінку його здатності підтримувати стабільний рівень фінансових показників у довгостроковій перспективі. Це допомагає визначити, чи має підприємство достатні фінансові ресурси для покриття своїх зобов'язань і підтримання операційної діяльності.

2. Визначення рентабельності. Аналіз рентабельності допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування прибутку. Визначення показників, таких як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність продажів (ROS), дозволяє оцінити прибутковість бізнесу та ефективність управління.

3. Оцінка ліквідності. Ліквідність підприємства відображає його здатність швидко перетворювати активи в грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Аналіз ліквідності включає розрахунок таких показників, як коефіцієнт поточної ліквідності та швидкий коефіцієнт (коефіцієнт швидкої ліквідності), що допомагає оцінити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

4. Оцінка ефективності використання ресурсів. Аналіз ефективності використання ресурсів допомагає визначити, наскільки продуктивно підприємство використовує свої активи та ресурси для генерування доходів. Це включає оцінку обіговості активів, обіговості запасів та обіговості дебіторської заборгованості.

5. Виявлення слабких та сильних сторін. Аналіз фінансового стану дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства. Це допомагає керівництву розробляти стратегії для покращення фінансових показників та мінімізації ризиків, а також використовувати сильні сторони для досягнення конкурентних переваг.

25

6. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Фінансовий аналіз забезпечує керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій, фінансування, операційної діяльності та стратегічного планування. Це сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню довгострокових цілей підприємства.

7. Оцінка кредитоспроможності. Для кредиторів та інвесторів аналіз фінансового стану є важливим інструментом для оцінки кредитоспроможності підприємства. Це включає аналіз здатності підприємства виконувати свої зобов'язання та забезпечувати повернення інвестицій або кредитів.

8. Розробка стратегії фінансового планування. Фінансовий аналіз допомагає у розробці стратегій фінансового планування, що включають бюджетування, прогнозування грошових потоків та планування капіталовкладень. Це забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами та досягнення фінансових цілей підприємства.

9. Підготовка до інвестиційних рішень. Інвестори використовують результати фінансового аналізу для прийняття рішень щодо інвестування в підприємство. Оцінка фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності допомагає інвесторам визначити ризики та потенційні вигоди від інвестицій.

10. Звітність та комунікація. Фінансовий аналіз є важливою частиною фінансової звітності підприємства, яка використовується для комунікації з зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, кредиторів, регуляторів та інші зацікавлені сторони. Це допомагає забезпечити прозорість та довіру до фінансової інформації підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства є невід'ємною частиною управлінських процесів, яка забезпечує всебічне розуміння фінансової ситуації, виявляє можливості для покращення та підтримує прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, стабільним та успішним у динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 2.1
Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ "НІКО-ФАРМ"

№ п/п	Найменування показників	За 2020 рік	За 2021 рік	Різниця (+/-)
1.	Обсяг товарної продукції в діючих цінах, тис. грн.	1748,6	2778,0	1029,4
2.	Валовий прибуток, тис. грн.	1955,7	4436,3	2480,6
3.	Доход від реалізації продукції, тис. грн.	26648,3	47845,1	21196,8
4.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	21634,0	39859,7	18225,7
5.	Собівартість реалізованої продукції	19678,2	35529,1	15850,9
6.	Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	+1955,7	+4436,3	+2480,6
7.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до не оподаткування (+), (-), тис. грн.	-262,6	+868,7	+606,1
8.	Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-307,7	+665,8	+358,1
9.	Наявність основних засобів, усього на підприємстві	489,5	449,7	-39,8
10.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	2231,2	3792,4	1561,2
11.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	370,2	1184,4	814,2
12.	Чисельність працівників усього, чол.	142	156	13
13.	Фонд оплати праці штатних працівників, всього (тис. грн.)	239,5	392,7	153,2

Аналізуючи значення показників ми бачимо, що підприємство реалізує прибуткову і конкурентоспроможну продукцію. Дебіторська

заборгованість в порівнянні з кредиторською, майже в двічі більша, що являється позитивним для підприємства.

Техніко-економічні показники роботи фірми залежать від результатів його реалізаційної, комерційної і фінансово-господарчої діяльності. Тому на значення показників впливають усі види діяльності підприємства.

Як правило, чим вище показники по обсягу і реалізації продукції (робіт, послуг) і знижена їхня собівартість, тим вище прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства використовується наступна система показників.

1. Узагальнюючі показники ефективності

1.1. Ресурсовіддача. Ресурсовіддача як узагальнюювальний показник ефективності показує, скільки доводиться готової продукції на 1 грн. сумарної вартості основних фондів, оборотних коштів і Фонду оплати праці.

1.2. Рентабельність ресурсів. Рентабельність ресурсів показує, скільки балансового прибутку доводиться на 1 грн. сумарної вартості основних фондів, оборотних коштів і Фонду оплати праці.

2. Приватні показники ефективності використання ресурсів

2.1. Показники ефективності використання основних засобів.

2.1.1. Фондовіддача. Результатом кращого використання основних фондів є перш за все збільшення об'єму продаж. Тому узагальнений показник ефективності використання основних фондів повинен будуватися на принципі порівняння виробленої продукції зі всією сукупністю застосованих при її виробництві основних фондів. Це і буде показник випуску продукції, що доводиться на 1 грн. вартості основних фондів, - фондівіддача.

2.1.2. Фондомісткість. Фондомісткість продукції – величина зворотна фондівіддачі. Вона показує частку вартості основних фондів, що доводиться на кожну гривню продукції, яка випускається.

2.1.3. Рентабельність основних засобів. Вона показує частку балансового прибутку, що доводиться на кожну гривню вартості основних фондів.

2.1.4. Фондоозброєність. Ефективність роботи підприємства багато в чому визначається рівнем фондоозброєності праці, визначуваним вартістю основних фондів до числа робітників підприємства. Ця величина повинна

безперервно збільшуватися, оскільки від неї залежить технічна озброєність, а отже, і продуктивність праці.

3. Показники ефективності використання оборотних коштів.

3.1. Рентабельність оборотних коштів. Рентабельність оборотних коштів демонструє можливості підприємства в забезпеченні достатнього об'єму прибутку по відношенню до використовуваних оборотних коштів. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовуються оборотні кошти.

3.2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. Він відображає число оборотів, які здійснюються оборотними коштами підприємства за певний період. Також коефіцієнт показує об'єм реалізованої продукції, що доводиться на 1 грн. оборотних коштів.

3.3. Період обороту оборотних коштів. Чим більше за обороти скоюють оборотні кошти за аналізований період, тим менше вони витрачаються, а значить, і ефективніше використовуються.

3.4. Показники ефективності використання трудових ресурсів.

3.5. Продуктивність праці одного робітника. Цей показник характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві та визначає витрати праці на одиницю продукції.

3.6. Прибуток на одного робітника.

3.7. Товарообіг на 1 грн. Фонду оплати праці.

3.8. Прибуток на 1 грн. Фонду оплати праці.

Таблиця 2.2. Основні фінансові показники за 2020-2021 рр.

Найменування показника	Рік	
	2020	2021
Ресурсовіддача	0,59	0,05
Рентабельність ресурсів	0,66	0,09
Фондовіддача	3,57	6,17
Фондомісткість	0,27	0,16
Рентабельність осн. засобів	3,99	9,62
Фондоозброєність праці	16,2	11,02
Рентабельність оборотних коштів	0,87	1,14
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,78	0,73
Період обороту оборотних коштів	325,6	353,4

Продуктивність праці	58,09	68,08
Прибуток на одного працівника	64,9	106,1
Товарообіг на 1 грн.	7,3	7,07
Прибуток на 1 грн.	8,1	11,02

Основні висновки з аналізу узагальнюючих показників ефективності:

Зменшення ресурсовіддачі за 2020-2021 рр. пояснюється одночасним зменшенням вартості основних фондів, оборотних коштів та фонду оплати праці. А підвищення цього показника в 2020 р. досягнуте за рахунок значного збільшення товарообігу.

Низька фондovіддача в 2020 р. пояснюється збільшенням вартості основних фондів унаслідок технічного переозброєння підприємства. Висока фондомісткість у 2020 р. пояснюється значним збільшенням вартості основних фондів.

Низька рентабельність основних засобів у 2020 р. пояснюється низьким значенням прибутку.

Позитивною є відмічена тенденція збільшення фондоозброєності. Всебічне поліпшення використання оборотних фондів – одна з найважливіших задач промислового підприємства. Чим краще використовуються сировина, паливо, допоміжні матеріали, тим менше за них витрачається для вироблення певної кількості продукції, тим самим створюється можливість збільшити об'єм виробництва продукції.

Якнайменша рентабельність оборотних коштів була в 2020 р., що пов'язано з підвищенням середньої суми оборотних коштів в цьому періоді та рівнозначним показником прибутку в період з 2020 до 2021 рр.

Найбільша тривалість обороту оборотних коштів відмічена в 2021 р. (причини цього викладені вище). Якнайменша тривалість обороту оборотних коштів і ефективніше використання відмічена в 2020 р.

Різне зниження цього показника в 2020 р. пояснюється збільшенням середньої чисельності працівників.

Збільшення значення даного показника в 2020 р. пояснюється збільшенням товарообігу одночасно із збільшенням фонду оплати праці.

Найменше значення цього показника відмічене в 2020 р., це пояснюється меншою кількістю прибутку. Особливо важливим для інвесторів є фінансовий стан підприємства. Його аналіз дозволяє оцінити інвестиційний ризик, пов'язаний з структурою формування інвестиційних

ресурсів, виявити оптимальність джерел формування поточної виробничої діяльності, що склалися.

Розглянемо далі показники ліквідності та фінансової стійкості.

4. Показники ліквідності. Показники ліквідності дають уявлення про те, наскільки підприємство здатне виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Існує декілька показників ліквідності, кожен з яких має свої особливості та використовується для оцінки фінансового стану підприємства з різних точок зору.

4.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Цей показник є найпростішим та відображає, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних активів (гроші та їх еквіваленти). Він цікавить, перш за все, постачальників сировини та матеріалів. Рекомендоване значення – більше 0,2.

4.2. Коефіцієнт термінової ліквідності. Цей показник показує, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних та поточних активів (гроші, їх еквіваленти, дебіторська заборгованість). Цей показник є важливим для банків, які кредитують підприємство. Рекомендоване значення – більше 0,6.

4.3. Коефіцієнт загальної ліквідності. Цей показник дає більш загальну картину того, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство може погасити за рахунок всіх своїх оборотних активів. Він цікавить покупців, акціонерів та інвесторів. Рекомендоване значення – 1-2.

4.4. Коефіцієнт автономії. Рекомендоване значення – більше 0,6.

4.5. Коефіцієнт фінансування. Показує співвідношення власних і позикових засобів. Рекомендоване значення – більше 1.

5. Показники ділової активності.

5.1. Рентабельність власного капіталу. Величина даного критерію є показником ефективності використання власного капіталу, т.т. визначає, який прибуток передбачається одержати на одиницю власного капіталу.

5.2. Капіталоотдача. Даний показник визначає, наскільки ефективно використовуються активи для збільшення об'єму продажів. Він також показує, який об'єм реалізації доводиться на кожен гривню, вкладену в активи.

Таблиця 2.3. Показники ліквідності за 2020-2021 рр.

31

Найменування показника	Рік	
	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,049	0,059
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,13	0,24
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,77	1,01
Коефіцієнт автономії	0,06	0,11
Коефіцієнт фінансування	0,05	0,13
Рентабельність власного капіталу	11,7	8,5
Капіталовіддача	0,64	0,65

Основні висновки з аналізу ліквідності та фінансової стійкості:

Протягом 2 років значення даного коефіцієнта було менше рекомендованого, що говорить про невеликий ступінь забезпеченості підприємства високоліквідними активами.

Значення цього коефіцієнта не перевищувало рекомендоване, що також пояснюється збільшенням розміру поточних активів і поточних зобов'язань в цьому періоді.

Протягом 2020 р. значення цього показника знаходилося в рекомендованих межах. В цілому підприємство здатне платити за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок реалізації окремих видів активів.

Значення даного показника було нижчим рекомендованого в 2020 р, що пояснюється тим, що в цей період дуже високою була питома вага позикового капіталу у всіх джерелах засобів. У решту періодів часу значення коефіцієнта автономії збільшилося в 2 рази. Це означає, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними засобами. ТОВ "НІКО-ФАРМ" є фінансово незалежним.

Протягом 2021 року значення цього показника не перевищувало рекомендоване. Найменшим співвідношення власних і позикових засобів було в 2020 р. Пояснюється це тим, що в даному періоді підприємство фінансувалося в більшому об'ємі, розмір якого в 2,5 рази більше, ніж в подальших роках. В цілому розмір власних засобів підприємства значно перевищує розмір позикових засобів, що є хорошим показником.

Показник Капіталовіддачі суттєво не змінився. Це пояснює тим, що ефективно використовуються активи та збільшується об'єм продаж. Низьке

значення показників ділової активності – коефіцієнта мобільності оборотного капіталу, рентабельності власного капіталу, рентабельності капіталу та капіталовіддачі – протягом 2020-2021 рр. говорить про недостатньо ефективне використання власних засобів і перенагромадженість активів.

2.3. Аналіз фармацевтичного ринку України

Розвиток фармацевтичної галузі та ринку в Україні має вирішальне значення не лише для економіки, але й для соціальної сфери та навіть політичного життя країни. Найбільший вплив на цю сферу мають рішення уряду та парламенту. Будь-які реформи в системі охорони здоров'я неминуче впливають на розвиток фармацевтичної галузі та ринку. Асортимент фармацевтичних товарів включає в себе широкий спектр продукції: лікарські засоби, біологічно активні добавки, лікувальну косметику, засоби гігієни, вироби медичного призначення, медичний трикотаж, дитячі товари, медичне обладнання, діагностичні прибори та багато іншого. Проте, ключовим продуктом на фармацевтичному ринку залишаються саме ліки (лікарські засоби). Їх виробництво визначає рівень розвитку фармацевтичної промисловості в країні.

В Україні з радянських часів сформувалася відносно розвинена фармацевтична промисловість. На відміну від інших галузей вітчизняної економіки, за період незалежності України фармацевтична промисловість розвивалася доволі динамічно, успішно долаючи економічні кризи, що переживала наша держава. Аналіз даних Державної служби статистики України свідчить, що вже у 2017 році вітчизняне виробництво основних фармацевтичних продуктів і препаратів не лише відновилося після значного спаду в 2015 році, спричиненого російською збройною агресією, але й перевищило рівень докризового 2013 року. За підсумками 2021 року обсяг реалізації вироблених в Україні основних фармацевтичних продуктів і препаратів приблизно на 6% перевищив показник 2020 року (у співставних цінах) і досяг 35 млрд грн. Це сталося попри втрату Україною деяких виробничих потужностей фармацевтичної галузі через російську збройну агресію.

За даними Держстату України, у 2018 році переважна більшість (88,4%) фармацевтичної продукції, виробленої в Україні, реалізовувалась на внутрішньому ринку. Лише 11,6% продукції експортувалось. Обсяги

експорту української фармацевтичної продукції протягом 2011-2018 років коливались в межах 155,4 – 255,6 млн дол. США. Найнижчий показник був зафіксований у 2015 році через гостру економічну кризу, спричинену російською агресією та окупацією Криму та частини Донбасу. Внаслідок окупації Україна втратила одного з найпотужніших виробників та експортерів фармацевтичної продукції – концерн "Стирол" (Горлівка). Проте, з 2016 року спостерігається зростання експорту. За підсумками 2018 року він сягнув 216,2 млн дол., що на 39,1% більше, ніж у 2015 році.

Важливо зазначити, що обсяги імпорту фармацевтичної продукції в Україну значно перевищують обсяги її експорту. Наприклад, у 2020 році, згідно з даними Держстату, Україна імпортувала фармацевтичної продукції на суму 1947 млн дол. США. Найменший імпорт фармацевтичної продукції за останні вісім років був зафіксований у 2015 році і становив 1 367 млн дол. США.

Український фармацевтичний ринок у 2021 році продемонстрував значне зростання. Продаж усіх категорій товарів "аптечного кошика" збільшився на 22,5% у гривнях порівняно з 2020 роком, досягнувши 89 млрд грн. У доларовому еквіваленті зростання також було двозначним – 19,9%, що склало 3,3 млрд дол. США (за курсом міжбанку). В натуральному вираженні обсяг продажів "аптечного кошика" зріс на 4%, до 1,8 млрд упаковок. При цьому зростання спостерігалось у всіх категоріях аптечних товарів, як у грошовому, так і в натуральному вираженні. Основу товарообігу українського фармацевтичного ринку складає ринок лікарських засобів, обсяг аптечних продажів якого у 2021 році досяг 74,5 млрд грн. Це 83,7% від продажу всіх категорій товарів "аптечного кошика". Інші складові "кошика" розподілилися наступним чином: медичні вироби – 7,6% від загального обсягу продажів; косметика – 3,5%; дієтичні добавки – 5,2%.

Для кращого розуміння проблем та перспектив розвитку українського фармацевтичного ринку важливо розуміти його організаційну структуру. За фінансово-економічними характеристиками покупців та механізмами купівлі-продажу товарів, ринок поділяється на два сегменти:

Роздрібний сегмент. Покупці – населення України (численні, з невеликою купівельною спроможністю). Рішення про покупку приймаються на основі призначень лікарів, реклами, власного досвіду та порад знайомих. Переважає за обсягами продажів у натуральному та грошовому вираженні (частка у 2021 році: 87,6% та 89,5% відповідно).

Госпітальний сегмент. Покупці – медичні установи. Рішення про покупку приймаються на основі протоколів лікування, тендерних закупівель тощо. Має меншу частку ринку.

Вища питома вага роздрібною сегменту в натуральному вираженні пояснюється нижчою середньою ціною покупки ліків населенням порівняно з цінами, які платять медичні установи.

В той же час питомі витрати продавців на логістику продаж у роздрібною сегменті в розрахунку на собівартість продажу однієї партії фармацевтичних препаратів вищі, ніж у госпітальному сегменті. Це – результат панування в роздрібною сегменті фармацевтичного ринку великої кількості дрібних покупців. Таким чином відносно вищі питомі витрати продавців на логістику продаж у роздрібною сегменті фармацевтичного ринку певною мірою сприяють збереженню привабливості його госпітального сегменту для продавців ліків та іншої фармацевтичної продукції. І хоча останнім часом частка госпітального сегменту в сукупних обсягах продаж на українському фармацевтичному ринку відносно невелика (2021 р.: 12,4 % у грошовому обчисленні та 10,5 % – у натуральному) він і надалі є вельми привабливим для продавців фармацевтичної продукції, особливо великих.

Тому, оцінюючи обсяги українського фармацевтичного ринку в 2021 р., слід пам'ятати, що, поряд з продажами лікарських засобів у роздрібною аптечному сегменті, за рахунок бюджетних коштів здійснювались також поставки лікарських засобів до лікувальних установ (госпітальний сегмент вітчизняного фармацевтичного ринку). Обсяг останніх за підсумками року становив 10,5 млрд грн у грошовому вираженні та 134,3 млн упаковок – у натуральному. Таким чином, у 2020 р. загальний обсяг українського фармацевтичного ринку становив не менше як 99,5 млрд грн у грошовому вираженні, або 3,7 млрд дол. США. Якщо ж узяти до уваги ще й деякі обсяги поставок до лікувальних установ медичних виробів, то можна вважати, що у 2020 р. обсяг українського фармацевтичного ринку перевищив 100 млрд грн. Водночас аналітики зазначають, що минулого року на вітчизняному фармацевтичному ринку збереглись сформовані раніше тенденції до збільшення в його структурі частки дієтичних добавок, рецептурних лікарських засобів, а також препаратів зарубіжного виробництва. При цьому структура споживання зміщується в бік дорогих препаратів (понад 100 грн за одну упаковку).

В той же час наявні статистичні дані свідчать, що у 2020 р. зростання фармацевтичного ринку України в грошовому вираженні забезпечувалося більшою мірою за рахунок підвищення цін і перерозподілу структури споживання в бік більш коштовних препаратів, ніж за рахунок збільшення кількості проданих товарів. Зокрема, структура індексів, що характеризують приріст ринку в грошовому вираженні, свідчить про високий показник інфляційної складової, а також значний перерозподіл споживання в бік більш дорогих препаратів (індекс заміщення). Причому, як що у 2019 р. на приріст українського фармацевтичного ринку в грошовому вираженні більше впливало заміщення відносно дешевших фармацевтичних препаратів їх більш дорогими аналогами, то в 2020 р. провідна роль у зростанні цього ринку стала належати інфляційній складовій. З даними фахівців, середньозважена вартість однієї упаковки товарів "аптечного кошика" за підсумками 2020 р склала 50,7 грн і підвищилася на 17,8 % порівняно з 2019 р. При цьому косметика залишалася найдорожчою категорією фармацевтичних товарів, середньозважена вартість однієї упаковки якої склала 66,1 грн. Для лікарських засобів цей показник знаходився на рівні 65,1 грн, для дієтичних добавок – 64,3 грн, для медичних виробів – 13,7 грн. В той же час темпи приросту середньозваженої вартості однієї упаковки товарів "аптечного кошика" у 2020 р. підвищилися для всіх категорій фармацевтичних товарів порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Водночас галузеві аналітики наголошують, що в розрізі цінових ніш в структурі роздрібного ринку лікарських засобів відзначається тренд збільшення частки високовартісних препаратів. Так, за останні 10 років їх частка збільшилася на 10,5 в.п. (з 56,9 % до 67,4 %) в грошовому і на 5,3 в.п. у натуральному вираженні. Крім того експерти зазначають, що останнім часом на розвиток вітчизняного фармацевтичного ринку позитивно впливає і поліпшення добробуту українців. Тобто поліпшення добробуту населення України сприяло наростанню саме інфляції попиту на фармацевтичному ринку. Це, у свою чергу, свідчить про певне послаблення конкуренції на роздрібному ринку лікарських засобів.

Утім, треба визнати, що на національному рівні ситуація на вітчизняному фармацевтичному ринку доволі конкурентна. В Україні, за інформацією ЗМІ, торік ліцензію на виробництво ліків мали 115 компаній,

77 % з яких були прибуткові. Причому на першу десятку найбільших постачальників фармацевтичної продукції, за інформацією ЗМІ, як стверджували восени минулого року деякі журналісти, припадало 33 % від загального обсягу аптечних продажів на вітчизняному фармацевтичному ринку. Водночас у продажах вітчизняної аптечної мережі загалом тоді першість належала українським компаніям, лідером серед яких є київська компанія «Фармак». За нею йшли фармацевтична фірма «Дарниця» і корпорація «Артеріум». А вже слідом за ними іноземні компанії – французька Sanofi та ізраїльська Teva. Така ситуація обумовлена перевагою вітчизняних виробників завдяки цінній конкуренції. Адже, згідно з експертними оцінками, українські фармацевтичні препарати у 4–16 разів дешевші від своїх закордонних аналогів. Тому, за оцінками керівників деяких фармацевтичних підприємств, у натуральному (а не грошовому) вимірі на вітчизняні підприємства нині припадає $\frac{3}{4}$ продажів на українському фармацевтичному ринку.

Такий рівень концентрації у сфері дистрибуції на ринку фармацевтичних товарів в Україні об'єктивно сприяє підвищенню впливу великих оптових постачальників (дистриб'юторів) фармацевтичних товарів на цей вітчизняний ринок. Це, у свою чергу, несе в собі потенційну загрозу зростанню монополізму на фармацевтичному ринку. У результаті не можна виключати формування ситуацій, особливо на локальних чи навіть регіональних ринках України, коли додаткові прибутки монополістів від підвищення цін на фармацевтичні товари будуть оплачуватись споживачами цих товарів. Також оглядачі деяких ЗМІ звертають увагу на прояви монополізму на локальних фармацевтичних ринках в Україні, тобто на місцевому рівні. Зокрема, це стосується впливу органів місцевого самоврядування на конкуренцію на регіональних ринках роздрібною торгівлі лікарськими засобами. Причому, як свідчить інформація в ЗМІ, такий вплив може мати і негативний характер. Утім, детальніше ця проблема буде розглянута далі.

Водночас треба наголосити, що в розрізі товарів українського та зарубіжного виробництва в грошовому вираженні на фармацевтичному ринку України переважають імпортовані товари, в той же час в натуральному вираженні преважують переважно вітчизняні, за винятком медичних виробів, де частка товарів іноземного виробництва перевищила 50 %. Зокрема, у 2020 р. у роздрібному продажі лікарських засобів на продукцію українського походження припадало 37,5 % від загального обсягу продажів

товарів у грошовому обчисленні та 71,5 % – в натуральному обчисленні, а на продукцію іноземного походження – 62,5 і 28,5 % відповідно. Схожі пропорції між українськими та іноземними товарами спостерігались і в продажах дієтичних добавок. А у сфері продажів медичних виробів частка української продукції становила лише 27,8 % у грошовому обчисленні і 47,7 % – у натуральному, а іноземних виробів – 72,2 і 52,3 % відповідно. Загалом же у 2020 р. у роздрібному сегменті українського фармацевтичного ринку на продукцію українського походження припадало 36,4 % від загального обсягу продажів товарів у грошовому обчисленні та 64,5 % – в натуральному обчисленні, а на продукцію іноземного походження – 63,6 і 35,5 % відповідно.

Тим часом експерти наголошують, що значне підвищення ролі вітчизняних товаровиробників на українському фармацевтичному ринку, яке почалося з 2010 р., стало результатом, насамперед, великої девальвації гривні внаслідок глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр. Наступна ж девальвація гривні у 2014-2015 рр. сприяла подальшому посиленню позицій вітчизняних фармацевтів на ринку. Однак, проведений вище аналіз дає підстави припускати, що останнім часом зазначений фактор цінової переваги українських фармацевтичних компаній, як наслідок девальвації гривні, поступово втрачає своє значення в їх конкуренції з іноземними виробниками на ринку України.

Висока частка імпортних ліків на українському ринку не дає повної картини проблем та перспектив його розвитку. Навіть у розвинених країнах частка імпортних ліків може бути високою через спеціалізацію фармацевтичних компаній. Деякі країни експортують одні фармацевтичні препарати, а інші – імпортують.

Це пов'язано з технологічним відставанням української фармацевтичної промисловості. Розробка та виробництво нових ліків - це дуже капіталоемні та наукомісткі процеси, які доступні переважно транснаціональним компаніям з розвинених країн. Наприклад, у 2019 році 10 іноземних фармацевтичних компаній з найбільшими інвестиціями в дослідження та розробки витратили 67,2 млрд дол. США. Ця сума перевищує річну вартість товарів та послуг, імпортованих в Україну. Одна лише французька компанія Sanofi, продукція якої популярна на українському ринку, витратила на дослідження та розробки 6,2 млрд дол. у 2019 році.

Жодна з українських фармацевтичних компаній не має ресурсів для великих інвестицій у наукові дослідження та розробки, особливо у створення нових ліків. Тому, на думку експертів, найкращою стратегією для українських компаній є використання генеричних ліків. Генерики – це ліки, патентний захист яких закінчився. Це дає можливість виробляти їх без сплати роялті власнику оригінального препарату. Ця стратегія має багато переваг: не потребує значних інвестицій у дослідження та розробки, дозволяє швидко виводити на ринок нові продукти, може приносити значний прибуток, як показує приклад ізраїльської компанії TEVA Pharmaceutical Industries, яка заробила понад 22 млрд дол. США у 2019 році, роблячи ставку на генерики. TEVA також досягла значного успіху на українському ринку з генериками у 2020 році.

Використання генериків може допомогти українським фармацевтичним компаніям стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку та забезпечити доступ до якісних та доступних ліків для українців.

Виробництво генеричних ліків може бути дуже вигідним бізнесом. Це робить його привабливим для українських фармацевтичних компаній, адже терміни дії патентів на багато відомих препаратів закінчуються, що відкриває можливості для випуску й продажу їхніх аналогів.

Висока прибутковість фармацевтичного бізнесу також стимулює його тіньовізацію. Це проявляється в таких явищах, як:

Поширення фальсифікованих ліків, яке більше характерне для роздрібного сегменту фармацевтичного ринку.

Корупція, яка більше поширена в госпітальному сегменті.

Важливо зазначити, що цей зв'язок не є абсолютним.

Згідно з українським законодавством фальсифікований лікарський засіб – це препарат, який: промаркований невірно (невідповідно) до відомостей про лікарський засіб з відповідною назвою, що зареєстрований в Україні; підроблений в інший спосіб і не відповідає відомостям про нього, що зареєстровані в Україні.

Субстандартний лікарський засіб – це препарат, виготовлений легально з правильним маркуванням, але який втратив свої властивості через порушення умов виробництва, транспортування або зберігання.

Фахівці виділяють три основних типи підробок:

Препарат без активної речовини.

Препарат з невідомими умовами виробництва.

Препарат, де дорогу речовину замінили на дешевшу.

Важливо розрізняти поняття "фальсифікований" і "контрафактний":

Контрафактний препарат – це товар, який містить об'єкти інтелектуальної власності, importation or exportation of which violates the rights of the owner protected by Ukrainian legislation and international treaties.

"Кримінальний фармацевтичний ринок" включає в себе фальсифікацію, незаконний обіг та контрафактні препарати.

Через прихований характер тіньової фармацевтики, точне визначення її масштабів в Україні є практично неможливим. Автори, які публікують кількісні показники поширення фальсифікованих ліків, не розкривають методику отримання цих даних, що не дозволяє перевірити їх достовірність. Як правило, вони посилаються на джерела, які також не описують методику розрахунку.

Тому, для аналізу ситуації з фальсифікованими ліками в Україні, краще спиратися на реальні факти, а не на суб'єктивні припущення, достовірність яких складно або неможливо перевірити. ЗМІ інформують про окремі випадки, пов'язані з виробництвом та обігом фальсифікованих ліків.

Проблеми тіньової фармацевтики ми розглянемо далі. Зараз же зазначимо, що через латентність цього бізнесу, першочерговим завданням є аналіз механізмів його функціонування, а не неточне та дискусійне оцінювання його масштабів в Україні.

Експерти слушно зазначають, що фармацевтична галузь та ринок – це не лише сфера для ведення бізнесу, але й сфера соціальної відповідальності його учасників. Розвиток фармацевтики безпосередньо впливає на здоров'я населення та національну безпеку України. Це підкреслює надзвичайно важливу роль держави у регулюванні функціонування та розвитку фармацевтичної галузі та ринку в країні.

Однак, регулюючи умови функціонування фармацевтичного ринку, державні органи фактично стають посередниками між підприємцями (виробниками та продавцями ліків) і населенням, яке їх споживає. В деяких ситуаціях, особливо коли йдеться про закупівлі, розподіл та ціни на ліки, органи влади часто стикаються з критикою як з боку населення (покупців та споживачів), так і з боку підприємців (виробників, продавців).

Населення вимагає ширшого асортименту дешевих, а іноді й безкоштовних ліків. Підприємці ж скаржаться на безпідставне обмеження

їхнього бізнесу, непрозорі тендери тощо. Досить часто ЗМІ стають каналом для такої критики на адресу органів влади.

Наприклад, сьогодні закупівлі ліків за бюджетні кошти здійснюються за двома механізмами: централізовані закупівлі через міжнародні організації та регіональні закупівлі.

Закупівлі ліків та медпрепаратів через міжнародні організації здійснюються за затвердженням Кабінетом Міністрів України переліком (номенклатурою) на рік. Проте, процес формування цього переліку та визначення обсягів закупівель не є прозорим. Громадськість не має доступу до інформації про процес проведення тендерів та визначення переможців, адже ці дані не публікуються. Міжнародні організації розкривають інформацію лише після завершення закупівель. Ще однією проблемою є значна затримка поставок ліків та медпрепаратів, закуплених через міжнародні організації. Час очікування може сягати року, а то й півтора року з моменту перерахування коштів на рахунки цих організацій.

На противагу цьому, закупівлі на регіональному рівні проводяться через прозору систему електронних торгів ProZorro. Відповідно до концепції реформування закупівель ліків та медпрепаратів, допоміжних засобів, інших товарів медичного призначення, планується створення Центрального закупівельного агентства. Це агентство буде відповідальне за закупівлі за стратегічними програмами за кошти державного бюджету (наприклад, вакцини, ліки для лікування інфекційних захворювань). Майданчиком для проведення таких закупівель також стане система ProZorro.

На поточний момент ТОВ "НІКО-ФАРМ" реалізує продукцію, вироблену на контрактній основ. Продукція що виробляється, реалізується як на внутрішньому ринку України, так і за межами, Узбекистан, Азербайджан, Таджикистан.

Після запуску власних виробничих потужностей планується розширити географію реалізації продукції на інші країни СНГ, а саме – Молдавію, Казахстан, Грузію, а також країни Азії – В'єтнам, країни Африки та Європи.

Висновки до розділу 2

ТОВ "НІКО-ФАРМ" є провідним українським виробником та експортером широкого портфелю фармакологічної продукції. Компанія реалізує затребувані лікарські препарати, має розгалужену систему власного збуту та високі стандарти якості продукції.

Наразі ТОВ "НІКО-ФАРМ" продає продукцію, яку виробляє на замовлення. Ця продукція реалізується як в Україні, так і за кордоном (Узбекистан, Азербайджан, Таджикистан).

Після запуску власних виробничих потужностей компанія планує розширити географію продажів на інші країни СНД (Молдова, Казахстан, Грузія), а також на країни Азії (В'єтнам), Африки та Європи.

Аналізуючи значення показників фінансової діяльності можна зауважити, що підприємство реалізує прибуткову і конкурентоспроможну продукцію. Дебіторська заборгованість в порівнянні з кредиторською, майже в двічі більша, що являється позитивним для підприємства.

Техніко-економічні показники роботи фірми залежать від результатів його реалізаційної, комерційної і фінансово-господарчої діяльності. Тому на значення показників впливають усі види діяльності підприємства.

Розвиток фармацевтичної галузі та фармацевтичного ринку в Україні має важливе значення не лише для економічних, а й для соціальних і навіть політичних аспектів життєдіяльності українського суспільства. На розвиток фармацевтичної галузі і фармацевтичного ринку в Україні найбільше впливають рішення саме уряду і парламенту, тому загальне реформування вітчизняної медицини тією чи іншою мірою дотичне до питань розвитку фармацевтичних галузі та ринку.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТОВ "НІКО-ФАРМ".

3.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Методика аналіз зовнішнього середовища ТОВ "НІКО-ФАРМ" базується на підході PESTEL, включаючи аналіз політичних, економічних, соціальних, технічних, екологічних та правових факторів.

Таблиця 3.1. PESTEL-аналіз

Фактор	Значення	Потенційний вплив	Тривалість
Політичні			
Подальша військова ескалація в Україні	Загроза	Високий	Середньостроково
Скасування імпорتنих мит на українську продукцію в деяких країнах	Можливість	Середній	Середньостроково
Обмеження прямих приватних інвестицій (в тому числі іноземних) з боку держави	Загроза	Високий	Довготривалий
Державна підтримка підприємства (лобізм)	Можливість	Високий	Середньостроково
Нові міжнародні угоди (стратегічне партнерство)	Можливість	Високий	Довготривалий
Реформування галузі	Загроза	Високий	Середньостроково
Економічні			
Зaproвадження податкових пільг та субсидій для підприємства	Можливість	Середній	Середньостроково
Зростання рівня інфляції в Україні	Загроза	Високий	Середньостроково
Зростання рівня міжнародної конкуренції в галузі	Загроза	Високий	Довготривалий
Зростання цін на ресурси	Загроза	Високий	Середньостроково
Збільшення витрат бюджетів різних рівнів на охорону здоров'я	Можливість	Середній	Середньостроково
Великий об'єм та потенціал ринку	Можливість	Високий	Середньостроково
Соціальні			
Нові хвилі епідеміологічних хвороб в світі і Україні	Можливість	Середній	Довготривалий
Подальші демографічні кризи в Україні	Загроза	Низький	Середньостроково
Вплив засобів масової інформації	Можливість	Середній	Середньостроково
Технологічні			
Розвиток медичних технологій та фармацевтики	Загроза	Низький	Довготривалий
Нові науково-технологічні угоди зі співпраці	Можливість	Середній	Середньостроково
Зниження державних витрат на НДДКР	Загроза	Середній	Середньостроково
Екологічні			
Посилення екологічних вимог до виробництва	Загроза	Низький	Короткостроково
Підвищення вимог до екологічності обладнання	Загроза	Низький	Короткостроково
Правові			
Прийняття державних програм мед реформ	Можливість	Середній	Середньостроково

Ключові висновки: головними загрозами розвитку підприємства в цілому та зокрема в напрямку виробництва продукції є подальша військова

агресія з боку РФ та, як наслідок, несприятливі економічні фактори, в той же час значний потенціал внутрішнього та деяких сегментів зовнішнього ринків та розвиток партнерських (у тому числі і міжнародних) програм сприятиме ефективній діяльності підприємства.

Конкурентне середовище підприємства буде проаналізоване за допомогою методу П'яти сил Портера (Michael Porter, 1979) – це корисний інструмент стратегічного планування що оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі: постачальники, покупці, перешкоди для входу / виходу, замітники, суперництво.

Таблиця 3.2. Аналіз конкурентних сил

Фактор	Потенційний вплив	Опис
1. Загроза появи нових гравців	Середній	Для входу на ринок як таких серйозних юридичних вхідних бар'єрів (ліцензії, патенти, авторські права, і т. д.) немає, як і немає жорстких дій з обмеження конкуренції з боку регуляторів ринку. Тому необхідно враховувати можливу появу нових гравців і як наслідок, послідовне зниження прибутковості зі зростанням рівня конкуренції.
2. Загроза появи продуктів-замінників	Високий	На сьогоднішній момент на ринку препаратів для ін'єкцій існує велика кількість прямих заміників продукту НІКО-ФАРМ, схильність споживачів до яких може збільшуватися внаслідок підвищення ціни. Більш того, наявні продукти зі схожими характеристиками та призначенням знаходяться в одному з продуктом НІКО-ФАРМ ціновому сегменті, що в свою чергу впливає і на вартість перемикавання споживача на продукт-замінник.
3. Ринкова влада споживачів	Високий	Цей фактор оцінюється на високому рівні впливу через ряд складових: велику кількість споживачів, їх високу цінову чутливість та високу залежність споживачів від посередників: спеціалізовані державні та комерційні аптечні мережі та заклади.
4. Ринкова влада	Низький	Підприємство має широкий вибір

	постачальників		постачальників матеріалів та сировини необхідних для виробництва.
5.	Рівень конкурентної боротьби	Середній	Рівень конкуренції на сьогоднішній день знаходиться на середньому рівні, тому підприємству вже необхідно розробляти план дій щодо посилення власних конкурентних переваг в інноваціях та маркетингу.

Ключові висновки: в цілому поточна ринкова ситуація для підприємства є привабливою через достатньо високу рентабельність галузі з виробництва ін'єкційних препаратів та розчинів. Проте потенційна конкурентна боротьба вже вимагає розробки низки маркетингових дій щодо захисту майбутньої ринкової частки підприємства.

Аналіз стейкхолдерів дозволяє визначити інтереси всіх зацікавлених сторін, які впливають на проект; виявити потенційні ризики, які можуть призупинити проект або знизити успішність проекту; оцінити засоби, правила та принципи комунікації протягом усього проекту та спланувати дії для зниження негативного впливу стейкхолдерів на хід проекту.

Управління стейкхолдерами буде оснований на моделі Е.Фрімана (R. Edward Freeman) що передбачає 6 етапів:

1. Визначення всіх стейкхолдерів.
2. Визначення ключових потреб усіх стейкхолдерів.
3. Аналіз інтересів та впливу кожного стейкхолдера.
4. Формування списку дій для керування очікуваннями стейкхолдерів.
5. Виконання запланованих дій.
6. Аналіз результатів управління та повторення процесу.

Всі види основних стейкхолдерів ТОВ "НІКО-ФАРМ" (установ, закладів та бізнес елементів) можна сформувані в 3 групи: внутрішні, зовнішні та пов'язані.

Таблиця 3.3. Аналіз стейкхолдерів

Вид стейкхолдера	Приклади
Внутрішні	
Співробітники	Робітники підприємства, що задіяні в процесі виробництва та реалізації продукції.
Менеджмент	Керівництво (вищого та середнього рівня управління) відповідає за формування та ефективну реалізацію бізнес стратегії та основних показників діяльності компанії.
Власники	Засновники
Зовнішні	
Клієнти	Українські та міжнародні спеціалізовані та неспеціалізовані медичні заклади, що самостійно або через посередників будуть купувати та використовувати продукцію компанії.
Партнери	Українські та міжнародні приватні компанії або інституціональні суб'єкти, що мають право представляти інтереси (у тому числі комерційні) компанії на основі укладених партнерських договорів.
Постачальники	Спеціалізовані (у тому числі міжнародні) постачальники комплектуючих та матеріалів для виробництва.
Пов'язані	
Локальні регулятори	Органи державної (Міністерство охорони здоров'я України) та місцевої влади (обласні та міські ради) що створюють відповідні юридичні та економічні умови функціонування підприємства.

На практиці існує чотири основні стратегії управління стейкхолдерами. Проведемо оцінку впливу та важливості кожного виду стейкхолдеру та визначемо відповідну стратегію управління.



Рис. 3.1. – Матриця аналізу основних стейкхолдерів

Стратегія "Партнери" (Менеджмент та Наглядова Рада) полягає в максимальному залученні відповідних стейкхолдерів в процеси прийняття рішень у проекті, ці види зацікавлених сторін мають найбільший вплив на результати проекту та хід його реалізації. Необхідно підвищувати зацікавленість групи у проекті та повністю задовольняти їх потреби. Рекомендується використовувати принцип партнерства у комунікації під час переговорів щодо проекту з цією групою.

Стратегія "Консультанти" (Клієнти, Партнери) застосовується до стейкхолдерів з високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості. Їх рекомендується залучати як консультантів та погоджувати з ними лише важливі стратегічні рішення щодо продукту. Як приклад, покращення клієнтського досвіду (буде розглянуто нижче).

Стратегія "Підтримка" (Власники та Локальні регулятори) проекту застосовується до стейкхолдерів з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості. Дана група стейкхолдерів має бути ознайомлена з усіма ключовими рішеннями щодо проекту, не дивлячись на те, що вона не бере прямої участі у рішеннях щодо проекту. При цьому рекомендується цю групу залучати до обговорення можливих проблем та заручатися у неї додатковою підтримкою важливих рішень.

Стратегія "Тимчасові робітники" (Співробітники, Постачальники) призначається для стейкхолдерів з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості, другорядних стейкхолдерів. Рекомендується виключно залучати цю групу до виконання необхідних завдань, обмежених лише їх функціоналом та не занурювати в деталі проекту.

Щодо основних конкурентів ТОВ "НІКО-ФАРМ" важливо зазначити, що загальних обсяг ринку ін'єкційних розчинів складає близько 75 млн. уп. При цьому на долю українських виробників припадає 83 % від загальної кількості реалізованих ампул. Продажі розчинів для ін'єкцій розподіляються між госпітальним і аптечним сегментами у співвідношенні 60,5% – аптечний, 39,5% – госпітальний сегмент. Для розчинів для ін'єкцій також характерний географічний розподіл споживання пропорційно чисельності населення. Для ринку ін'єкційних розчинів, також як і для всього ринку медичних препаратів спостерігається стабільне зростання, починаючи з 2002 року. При цьому, з року в рік, середня вартість однієї реалізованої ампули збільшується, тобто зростання ринку в вартісному вираженні здійснюється швидшими темпами ніж в натуральному. Серед найбільших виробників розчинів для ін'єкцій слід зазначити наступні підприємства:

1. АТ "Фармак", м. Київ – національний виробник лікарських засобів №1. Виготовлена на підприємстві продукція експортується в 20 країн. Номенклатура продукції, що випускає ВАТ "Фармак", складає близько 220 найменувань лікарських препаратів. Впроваджені у виробництво практично усіх форми готових лікарських засобів: ампульні, таблетки, драже, капсули, розчини у флаконах, у тому числі вушні, очні і назальні засоби. На підприємстві функціонують 19 виробничих ліній, працює 2600 парацівників.

2. ПрАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця", м. Київ – провідне підприємство фармацевтичної галузі України, забезпечує десяту частину обсягу виробництва лікарських засобів у країні. Сьогодні підприємством виробляється понад 250 найменувань лікарських засобів на виробничих площах понад 30 тисяч квадратних метрів. Виробничі потужності "Дарниці" дозволяють випускати більше 500 млн. ампул, 4 млрд. пігулок, 30 млн. флаконів стерильних антибіотиків і 10 млн. туб м'яких лікарських форм, річна потужність ділянки виробництва крапель становить 35 млн. флаконів.

3. Фармацевтична корпорація "Юрія-Фарм", м. Черкаси – госпітальний постачальник та виробник інфузійних розчинів №1 на ринку України. Останнім часом розпочав виробництво ін'єкційних розчинів. Випускає більше 100 найменувань, госпітальний постачальник №1 на ринку України.

4. АТ "Галичфарм" м. Львів – вітчизняний виробник лікарських препаратів (в складі корпорації Артеріум). Підприємство випускає лікарські засоби з 1911 року. Сьогодні асортимент виробництва налічує близько 87 (з урахуванням форм дозування) генеричних та оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як: ін'єкції L-lysine aescinate в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі.

5. Фармацевтична компанія "Здоров'я", м. Харків – провідний виробник лікарських препаратів (ТОП 5), портфель препаратів Фармацевтичної компанії "Здоров'я" сьогодні становить 410 найменувань всіх фармакотерапевтичних груп Атс-класифікації (50 ін'єкційних), серед яких присутні як оригінальні препарати на основі амінокислот ("Глутаргин", "Октамин", "Факовит") і лікарських рослин, так і препарати-генерики (копії світових блокбастерів).

6. АТ "Лекхім", м. Харків – засновано в 1992 році. Підприємство випускає широкий асортимент (більш за 160 найменувань) генерикових препаратів практично всіх терапевтичних груп. Виробнича потужність складає близько 130 млн ампул на рік, більш 2 млрд таблеток, 500 млн капсул, 1 млн драже, 10 млн. флаконов рідких лікарських форм, близько 30 млн. суппозиторієв. Загальний річний обсяг ринку лікарських засобів складає близько 2 млрд дол. Найбільша частка припадає на таблетовані форми – близько 50 відсотків загального обсягу, частка ін'єкційних препаратів складає більше 20 відсотків. З них розчини 70 відсотків, порошки – 30 відсотків.

3.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Оцінка внутрішніх бізнес-ресурсів компанії (матеріальних і нематеріальних) буде проводитися на основі інтегрованого фреймворку M5 і VRIO. Цей підхід дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії. VRIO: Valuable – цінний, Rare – рідкісний, Inimitable – неповторний, Organized – організований. M5 (матеріальні ресурси): технічні засоби та можливості, людський капітал, фінансові ресурси, ринкові позиція, ланцюги збуту та постачання. Нематеріальні ресурси – це сукупність нематеріальних активів, а також репутація та імідж підприємства.

За результатом аналізу ресурсів можливі наступні види конкурентних значень: стійка конкурентна перевага; невикористана

конкурентна перевага; тимчасова конкурентна перевага; конкурентний паритет; конкурентний недолік.

Таблиця 3.4. VRIO аналіз внутрішніх бізнес-ресурсів

Ресурси	Valuable	Rare	Inimitable	Organised	Конкурентне значення
Матеріальні ресурси					
Висококваліфікований виробничий персонал	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага
Досвідчений інженерно-технічний персонал	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага
Задовільний фінансовий стан	+	+	+	-	Невикористана конкурентна перевага
Унікальні виробничі потужності	+	+	+	-	Невикористана конкурентна перевага
Канали постачання та збуту	+	+	+	-	Невикористана конкурентна перевага
Лідуючі позиції на ринку	+	+	+	-	Невикористана конкурентна перевага
Нематеріальні ресурси					
Розроблений бренд	+	-	-	-	Конкурентний паритет
Власні зареєстровані науково-дослідні розробки	+	-	-	-	Конкурентний паритет
Наявні партнерські угоди зі збуту	+	+	+	-	Невикористана конкурентна перевага
Ділова репутація та комерційний імідж підприємства	+	+	+	-	Невикористана конкурентна перевага
Маркетингове забезпечення комерційної діяльності	+	-	-	-	Конкурентний паритет

Ключові висновки: підприємство має потужну матеріально-технічну базу та кваліфікований персонал, що забезпечує суттєві конкурентні переваги над іншими українськими та іноземними компаніями, проте для успішного запуску продукту на ринок необхідно сформувати відповідні компетенції та провести ряд маркетингових заходів.

Усі частини аналізу макро- та мікросередовища об'єднані в рамках фреймворку TOWS, що дозволить зробити висновок щодо подальших кроків.

Таблиця 3.5. TOWS-аналіз

TOWS	<p>Внутрішні сильні сторони (S): S1. Висококваліфікований виробничий персонал S2. Досвідчений інженерно-технічний персонал S3. Унікальні виробничі потужності S4. Задовільний фінансовий стан</p>	<p>Внутрішні слабкі сторони (W): W1. Нерозроблений бренд W2. Власні зареєстровані науково-дослідні розробки W3. Маркетингове забезпечення комерційної діяльності</p>
<p>Зовнішні можливості (O): O1. Державна підтримка підприємства (лобізм) O2. Нові міжнародні угоди (стратегічне партнерство) O3. Збільшення витрат бюджетів різних рівнів на охорону здоров'я O4. Великий об'єм та потенціал ринку O5. Нові хвилі захворювань в Україні та світі</p>	<p>S1, S2, S3, S4 + O1 - стратегія цінової конкуренції на внутрішньому ринку</p> <p>S1, S2, S3, S4 + O2 - стратегія диверсифікації - новий продукт на нових географічних ринках</p>	<p>O1, O3, O4 + W1, W2, W3 - стратегія активної побудови системи комунікацій і налагодження взаємовідносин з Міністерством охорони здоров'я України та його структурами</p> <p>O4, O5 + W1, W2, W3 - стратегія масового виробництва товару та подальша реалізація з мінімальною маржею</p>
<p>Зовнішні загрози (T): T1. Подальша військова ескалація в Україні T2. Реформування фармацевтичної галузі T3. Зростання рівня інфляції в Україні T4. Зростання рівня міжнародної конкуренції в галузі T5. Зростання цін на матеріали та комплектуючі</p>	<p>S4 + T1, T3 - стратегія контрактного виробництва за кордоном</p> <p>S1, S2, S3, S4 + T2 - стратегія міжнародного науково-виробничого партнерства (подальше залучення нових партнерів)</p>	<p>T1, T4 + W1, W2, W3 - стратегія ліцензування виробництва за умови оформлення відповідних патентів та торговельних марок</p>

Ключові особливості: головними завданнями для підприємства в період реалізації стратегії стане вдосконалення власних слабких сторін за рахунок нових ринкових можливостей, що надасть змогу стати більш конкурентоспроможними на внутрішньому та в перспективі зовнішньому ринках.

3.3. Формування стратегії управління підприємством на основі аналізу середовища.

Розробимо та проаналізуємо майбутню стратегію управління підприємством за допомогою SPACE-аналізу.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це метод, який використовується для оцінки стратегічного становища та вибору оптимальної стратегії розвитку.

Цей метод дозволяє: визначити та проаналізувати ключові фактори, які впливають на успіх підприємства; оцінити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища; порівняти становище підприємства з його конкурентами; обґрунтувати вибір оптимальної стратегії розвитку.

SPACE-аналіз складається з 4-х кроків:

Визначення ключових факторів: На цьому етапі визначаються фактори, які найбільше впливають на успіх підприємства в його галузі.

Класифікація факторів: Фактори, визначені на першому етапі, поділяються на внутрішні (сильні та слабкі сторони підприємства) та зовнішні (можливості та загрози).

Присвоєння ваги та оцінка факторів: Кожному фактору присвоюється вага відповідно до його важливості.

Розрахунок матриці SPACE: На основі отриманих даних будується матриця SPACE, яка складається з 4-х квадрантів.

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

внутрішні: фінансова сила підприємства (FS), конкурентоспроможність підприємства (CA);

зовнішні: привабливість галузі (IS), стабільність галузі (ES).

Шкала оцінки: FS та IS – 0/+6, CA та ES – 0/-6

Для кожного з критеріїв підберемо відповідні фактори та проведемо аналіз.

Таблиця 3.6. Аналіз факторів фінансової стійкості (FS)

№	Фактор	Оцінка	Вагомість впливу
1.	Собівартість продукції	5	0,15
2.	Виробничі витрати	5	0,1
3.	Структура заборгованості	4	0,1
4.	Ліквідність активів	4	0,15
5.	Рентабельність власного капіталу	3	0,15
6.	Рівень кредиторської заборгованості	3	0,1
7.	Рівень дебіторської заборгованості	3	0,05
8.	Рівень прибутковості	5	0,05
9.	Рентабельність інвестицій	3	0,1
10.	Структура капіталу	3	0,05
Середьозважене значення:		3,85	

Таблиця 3.7. Аналіз факторів привабливості галузі (IS)

№	Фактор	Оцінка	Вагомість впливу
1.	Рівень технологій	5	0,09
2.	Стадія життєвого циклу галузі	5	0,06
3.	Рівень конкуренції в галузі	6	0,15
4.	Легкість доступу на ринок	5	0,09
5.	Потенціал прибутку	5	0,15
6.	Потенціал зростання на ринку	5	0,15
7.	Фінансова стабільність	5	0,09
8.	Загроза заміщення	4	0,06
9.	Податкове законодавство	4	0,06
10.	Соціальна привабливість	5	0,1
Середьозважене значення:		5,03	

Таблиця 3.8. Аналіз факторів конкурентоспроможності підприємства (CA)

№	Фактор	Оцінка	Вагомість впливу
1.	Якість продукції	-2	0,15
2.	Структура асортименту продукції	-4	0,1
3.	Вартість послуг	-2	0,06
4.	Ефективність власної торговельної мережі	-2	0,06
5.	Лояльність покупців	-2	0,07
6.	Ефективність маркетингу	-3	0,15
7.	Розвинута дилерська мережа	-2	0,1
8.	Динамічна частка ринку	-4	0,06
9.	Кваліфікація персоналу	-3	0,1
10.	Використання інноваційних технологій	-4	0,15
Середьозважене значення:		-2,87	

Таблиця 3.9. Аналіз факторів стабільності галузі (ES)

№	Фактор	Оцінка	Вагомість впливу
1.	Сезонні коливання попиту	-5	0,1
2.	Цінова еластичність попиту	-3	0,15
3.	Тиск конкурентів	-5	0,1
4.	Ступінь інновацій галузі	-4	0,15
5.	Темпи інфляції	-2	0,15
6.	Ступінь впливу іноземного капіталу	-4	0,05
7.	Маркетингові можливості галузі	-2	0,15
8.	Діапазон цін конкуруючих продуктів	-2	0,05
9.	Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	-2	0,05
10.	Логістичні витрати	-3	0,05
Середьозважене значення:		-3,2	

Розрахунок інтенсивності вимірів

IS	CA	FS	ES
5,03	-2,87	3,85	-3,2
X	2,16	Y	0,65



Рис. 3.2. - матриця SPACE

Результат показує, що точка «Р», яка визначає стратегічну позицію ТОВ "НІКО-ФАРМ" розташована в квадраті, який вказує на пріоритетність обрання агресивної стратегії. Сила ринку компенсує недоліки. Компанія в фінансовому плані є сильною та має високу конкурентну позицію на привабливому ринку.

Основними подальшими кроками в реалізації стратегії є: активна цінова політика по відношенню до конкурентів; освоєння нових сегментів ринку; просування бренду.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ "НІКО-ФАРМ" можна зробити наступні висновки:

Головними загрозами розвитку підприємства в цілому та зокрема в напрямку виробництва продукції є подальша військова агресія з боку РФ та, як наслідок, несприятливі економічні фактори, в той же час значний потенціал внутрішнього та деяких сегментів зовнішнього ринків та розвиток партнерських (у тому числі і міжнародних) програм сприятиме ефективній діяльності підприємства. В цілому поточна ринкова ситуація для підприємства є привабливою через достатньо високу рентабельність галузі з виробництва ін'єкційних препаратів та розчинів. Проте потенційна конкурентна боротьба вже вимагає розробки низки маркетингових дій щодо захисту майбутньої ринкової частки підприємства.

Головними завданнями для підприємства в період реалізації стратегії стане вдосконалення власних слабких сторін за рахунок нових ринкових можливостей, що надасть змогу стати більш конкурентоспроможними на внутрішньому та в перспективі зовнішньому ринках.

Результат SPACE-аналізу показує, що майбутня стратегія ТОВ "НІКО-ФАРМ" вказує на пріоритетність обрання саме агресивної стратегії. Сила ринку компенсує недоліки. Компанія в фінансовому плані є сильною та має високу конкурентну позицію на привабливому ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища для фармацевтичної компанії в Україні є надзвичайно важливим з кількох причин. Фармацевтична галузь є однією з найдинамічніших і найрегульованіших сфер, де компанії постійно стикаються з новими викликами та можливостями. Розуміння внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, допомагає їй залишатися конкурентоспроможною та ефективною. Важливість дослідження зовнішнього середовища:

1. Регуляторні вимоги. Фармацевтична галузь в Україні підлягає суворому регулюванню з боку державних органів, таких як Міністерство охорони здоров'я України. Зміни в законодавстві, вимоги до ліцензування, сертифікації продукції та фармаконагляду можуть суттєво вплинути на діяльність компанії. Вчасне виявлення та адаптація до нових регуляторних вимог є критичними для запобігання правових і фінансових ризиків.

2. Економічні умови. Економічна ситуація в країні, включаючи інфляцію, валютні курси, рівень доходів населення, безпосередньо впливає на купівельну спроможність споживачів та фінансову стійкість компанії. Дослідження макроекономічних показників допомагає планувати фінансові стратегії та оцінювати ризики.

3. Конкуренція. Фармацевтичний ринок є високо конкурентним. Аналіз конкурентного середовища допомагає зрозуміти позиції основних гравців, їхні стратегії, ринкові частки, а також виявити нових конкурентів. Це дозволяє розробляти конкурентні стратегії, спрямовані на зміцнення позицій компанії на ринку.

4. Технологічні тенденції. Технологічні інновації в фармацевтичній галузі, такі як розробка нових препаратів, біотехнології, цифрові інструменти для управління здоров'ям, можуть відкрити нові можливості для компанії. Відстеження цих тенденцій допомагає впроваджувати передові технології та залишатися на передовій ринку.

5. Соціально-демографічні зміни. Зміни у демографічних показниках, соціальні тенденції, поведінка споживачів впливають на попит на фармацевтичну продукцію. Аналіз цих змін дозволяє адаптувати асортимент продукції до потреб ринку та ефективно планувати маркетингові стратегії.

Важливість дослідження внутрішнього середовища:

1. Оцінка ресурсів і компетенцій. Аналіз внутрішніх ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) та компетенцій допомагає визначити, чи має компанія достатні можливості для реалізації своїх стратегічних цілей. Це включає оцінку кадрових ресурсів, рівня кваліфікації персоналу, фінансової стійкості та ефективності виробничих процесів.

2. Фінансовий аналіз. Оцінка фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, обіговість активів, допомагає виявити фінансові слабкі сторони та розробити заходи для їх усунення. Це також сприяє ефективному управлінню фінансами та забезпеченню фінансової стабільності компанії.

3. Організаційна структура та процеси. Аналіз внутрішніх процесів та організаційної структури допомагає виявити неефективності та знайти шляхи для їх оптимізації. Це сприяє підвищенню продуктивності, покращенню комунікацій та зниженню витрат.

4. Корпоративна культура і мотивація. Вивчення корпоративної культури, рівня задоволеності і мотивації співробітників допомагає створити сприятливі умови для роботи, що позитивно впливає на продуктивність та зниження плинності кадрів. Задоволені та мотивовані працівники є важливим фактором успіху компанії.

5. Інноваційний потенціал. Оцінка внутрішніх можливостей для інновацій, включаючи науково-дослідницькі роботи, розробку нових продуктів та технологій, допомагає визначити, наскільки компанія готова до впровадження інновацій та адаптації до змін на ринку.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища є критично важливим для ТОВ "НІКО-ФАРМ", оскільки допомагає:

Вчасно реагувати на зміни в регуляторному середовищі та уникати правових ризиків.

Планувати фінансові та операційні стратегії з урахуванням економічних умов.

Розробляти ефективні конкурентні стратегії на основі глибокого розуміння ринку.

Впроваджувати передові технології та інновації для підвищення конкурентоспроможності.

Забезпечувати ефективне використання внутрішніх ресурсів та підвищувати продуктивність.

Створювати сприятливі умови для роботи та підвищувати мотивацію співробітників.

Таким чином, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є основою для успішного стратегічного планування та досягнення довгострокових цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбал, І. В. Світ VUCA як сучасний контекст інформаційних і суспільно-політичних змін / І. В. Цимбал, А. А. Жовтун, О. Л. Ліманська // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін : зб. наук. праць. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. - Вип. 17. - С. 43-47.
2. Вівчар О. І. Концептуальні підходи SPACE-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств / О. І. Вівчар // Науковий журнал "Virtus: Scientific Journal". – February, issue 5 – 2016 – С. 231-235.
3. Іванова З. О. Основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту продукції. Вісник КНУТД: проблеми управління. 2019. № 1 (131). С. 67- 74
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.
5. Лук'яненко, О. О. Стратегічне управління: теорія та практика. Київ: Центр економічних досліджень НАН України, 2015.
6. Анісімов, В. В. Стратегічне управління: теорія та практика. Київ: Либідь, 2014.
7. Кіфяк, В. Ф. Стратегічне управління: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2012.
8. Фурсат, О. В. Стратегічне управління: теорія та практика. Київ: МАУП, 2011.
9. Герасимова, І. М. Стратегічне управління: теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2010.
10. Шевченко, О. В. Стратегічне управління: теорія та практика. Київ: Знання, 2009.
11. Головка, В. Ф. Стратегічне управління: теорія та практика. Київ: Лібра, 2008.
12. Hamel, Gary. The Quest for Agility. Harvard Business Review, 93(5), 2015, pp.
13. Porter, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1980.

14. Dessler, Gary. Strategic management: Text and cases. Prentice Hall, 2011.
15. Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. Strategic management and business policy: Concepts, textbooks, and cases. Pearson Prentice Hall, 2012.
16. Ковальов, Сергій Анатолійович. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Київ: Лібра, 2020.
17. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
18. Шевченко, Олена Володимирівна. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Київ: Знання, 2019.
19. Пічар, Юрій Васильович. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018.
20. Лукашевич, Олена Олександрівна. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2017.
21. Mintzberg, Henry. The strategy process: Concepts, contexts, cases. Pearson Prentice Hall, 2010.
22. Johnson, Gary, Richard Whittington, Kevan Scholes, and Fredrick Freeman. Exploring strategy. Pearson, 2014.
23. Grant, Robert M. Cases in strategic management. John Wiley & Sons, 2014.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік продукції ТОВ “НІКО-ФАРМ”

Найменування	Склад	Фармакологічна група	Застосування
Натрію хлорид 0,9 %	натрію хлорид - 9 г, кислота хлористоводнева розчин 1 М, вода для ін'єкцій до 1 л	Кровозамісники і перфузійні розчини. Розчини електролітів.	Токсична диспепсія, неприборкана блювота, холера, отруєння. Зовнішньо застосовують при різних захворюваннях очей, носа, слизових оболонок, для промивання ран.
Новокаїн 0,5 %	Прокаїна г/х - 5 г, кислота хлористоводнева розчин 1 М, вода для ін'єкцій до 1 л	Анестетики. Препарати для місцевої анестезії. Ввібри амінобензойної КИСЛОТИ.	Операції з застосуванням місцевої, інфільтраційної, і спинномозкової анестезії; лікувальні блокади, іноді - для внутрішньокісткової анестезії. Застосовують також внутрішньовенно та всередину (гіпертонічна хвороба, токсикоз вагітних з гіпертензивним синдромом, спазми кровоносних судин, пептична виразка шлунку або дванадцятипалої кишки, нейродерміт та ін.).
Вода для ін'єкцій	Вода для ін'єкцій	Розчинники і засоби для розведення.	Готування стерильних розчинів дозованих лікарських і діагностичних засобів, призначених для підшкірного, внутрішньозового чи внутрішньовенного введення.
Пірацетам 20 %	Пірацетам - 200 г, натрію ацетат - 1 г, кислота оцтова розведена, вода для ін'єкцій до 1 л	Психостимулятори, засоби, що застосовуються при синдромі порушення уваги і гіперактивності (adhd), і ноотропні засоби.	Порушення пам'яті, зниження уваги, захворювання нервової системи, обумовлені судинними порушеннями і патологією метаболізму мозку, черепно - мозкові травми, комплексна терапія старечий деменцій (у тому числі хвороби Альцгеймера), розумова відсталість.
Лідокаїн 2 %	Лідокаїну г/х - 20 г, натрію хлорид - 6 г, натрію гідроксид 1М розчин, вода для ін'єкцій до 1 л	Анестетики. Препарати для місцевої анестезії. Аміди.	Лікування і профілактика шлуночкових аритмій, у тому числі і гострий період інфаркту міокарда, при імплантації штучного водія ритму, глікозидній інтоксикації,

			наркозі; термінальна, інфільтраційна, провідникова, спинномозкова анестезія в хірургії, офтальмології, СТОМАТОЛОГІЇ , оторіноларінгології, блокада периферійних нервів і нервових сплетінь.
Папаверину г/х 2 %	Папаверину г/х - 20 г, динатрієва Сіль етилендіамінтетраацтової кислоти - 0,05 г, метіонін - 0,1 г, вода для ін'єкцій до 1 л	Засоби, що застосовують при функціональних розладах з боку травного тракту.	Спазми судин головного мозку, стенокардія, ендартеріїт, холецистит, пілороспазм, спастичний коліт, ниркова, жовчна та кишкова кольки.
Диклофенак 2,5 %	Диклофенак натрію - 25 г, маніт - 6 г, натрію метабісульфіт - 0,6 г, бензиловий спирт - 40 г, пропіленгліколь - 200 г, 1М розчин натрію гідроксида, вода для ін'єкцій до 1 л	Нестероїдні протизапальні і протиревматичні засоби. Похідні оцтової кислоти і споріднені сполуки.	Ревматизм, ревматоїдний артрит, остеоартрит, подагра, люмбаго, невралгія, міалгія, біль при травматичних пошкодженнях опірно-рухового апарату і м'яких тканин, первинна дисменорея, як симптоматичний засіб при інфекційно-запалювальних захворюваннях ЛОР-органів. В офтальмології: попередження запального процесу в післяопераційний період із приводу катаракти, хірургічних втручань в області передніх відділів ока; профілактика набряку до і після операцій із приводу видалення та імплантації кришталику; хронічний неінфекційний кон'юнктивит, алергійний КОН'ЮНКТИВИТ, ПОСТТРАВМАТИЧНИЙ запалювальний процес при проникаючих і непроникаючих пораненнях очного яблука; для зменшення виразності очного болю при фотофобії.
Мілдрокард		Кардіологічні препарати. Інші кардіологічні препарати.	Знижена працездатність, фізична перенапруга (у тому числі в спортсменів), післяопераційний період для прискорення реабілітації, стенокардія, інфаркт міокарда,

	3-(2,2,2-триметил-гідразиній) пропіонату дигідрат - 100 г, вода для ін'єкцій до 1 л			хронічна серцева недостатність, абстинентний алкогольний синдром (у комбінації зі специфічною терапією), гостре порушення кровообігу в сітківці, інсульт, цереброваскулярна недостатність.
Магnezії сульфат 25 %	Магнію сульфат - 250 г, вода для ін'єкцій до 1 л	Проносні засоби. Осмотичні засоби.	засоби. проносні	В якості седативного, спазмолітичного, проносного, жовчогінного засобу, на ранніх стадіях гіпертонічної хвороби, при гіпертонічній кризі, еклампсії, судорожному синдромі (включаючи епілептичний статус), знеболюванні пологів, як антидот при інтоксикації ртуттю, миш'яком, тетраетилсвинцем, розчинними солями барію.
Еуфілін 2 %	Теофілін - 20 г, натрію ацетат 3-водневий, натрію гидроксид, вода для ін'єкцій до 1 л	Засобу, що застосовуються при обструктивних захворюваннях дихальних шляхів. Ксантини.		Бронхообструктивний синдром при бронхитичній астмі, бронхіті, емфіземі легень, порушеннях з боку дихального центру, легеневого серця.
Аспаркам	Калію аспарагінат - 45,2 г, Натрію аспарагінат - 40,0 г, вода для ін'єкцій до 1 л	Мінеральні добавки. Препарати магнію.		Стенокардія, кардіосклероз, міокардіодистрофія, інфаркт міокарда, аритмія. Для поповнення втрат калію при терапії салуретиками, проносними засобами, при блювоті, діарей.

Схожість

Джерела з Інтернету

970

1	http://nbuviap.gov.ua/index.php?Itemid=350&catid=8&id=4227%3Arinok-likarskikh-zasobiv-v-ukrajini-2&option=com_	35 джерел	7.69%
2	http://www.kk.nau.edu.ua/article/1395	27 джерел	1.32%
3	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2cffe1b8-4b9e-4a55-8428-01a453331fed/content	13 джерел	1.24%
4	http://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/34d4cf06-edd8-46b9-94a7-486337615f9c.pdf	4 джерела	1.03%
5	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9760/1/MR_Kostenko.pdf		0.86%
6	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35120/1/073_Zakharchenko%20Artem%20Andriiovych.pdf		0.77%
7	https://studfile.net/preview/4532254/page:10	2 джерела	0.75%
8	https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ece47711-4267-4252-abc2-fc41bd37e919/content	12 джерел	0.75%
9	http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5315/1/MR_Stepanova.pdf		0.65%
10	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/28288	25 джерел	0.65%
11	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9935/1/MR_Bibikova.pdf		0.6%
12	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10086/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf		0.58%
13	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36395/1/Kozina%20Alina%20Ivanivna.pdf	63 джерела	0.49%
14	http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/12397/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d	5 джерел	0.35%
15	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12999/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%...		0.34%
16	http://www.enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/22608?show=full	30 джерел	0.31%
17	http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/15512	10 джерел	0.3%
18	https://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0	46 джерел	0.28%
19	http://zooch3.com.ua/index.php/metodichna-robota/metodichna-skarbnichka/32-ekonomika	23 джерела	0.27%
20	https://www.galychpharm.com/about	12 джерел	0.27%

21	https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2630/1/%d0%96%d0%b0%d1%85%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%81	2 джерела	0.27%
22	https://student-files.ru/kurovaya/virobnicha--sotsalna-nfrastruktura-pdprimstva	4 джерела	0.25%
23	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94390/1/Yatsenko_mag_rob.pdf	14 джерел	0.25%
24	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8620/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%...		0.25%
25	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45010/1/%d0%94%d0%be%d0%ba%d1%82%d0%be%d1%80%d1%81%d1%81	5 джерел	0.25%
26	http://doc-market.com/content/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%B7-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%96	8 джерел	0.23%
27	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15771/Ekonomika_pidpriemstva_navchalnyi_posibnyk.pdf	7 джерел	0.23%
28	https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/5788/3/KL_DedilovaTokar_SP_22.pdf		0.23%
29	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13256/1/%d0%9c%d0%9a%d0%a0_%d0%91%d0%b0%d0%ba%d0%b1	10 джерел	0.21%
30	http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/23259/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d1%96%...		0.21%
31	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3256/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B8%...	17 джерел	0.2%
32	https://ppt-online.org/118388	3 джерела	0.2%
33	http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23832/3/%d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%b5%d1%81%...	2 джерела	0.2%
34	http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/12224/3/%d0%9f%d0%a0%d0%a1_23.pdf	3 джерела	0.19%
35	https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/3581/Libman_mag.pdf?isAllowed=y&sequence=1		0.19%
36	https://lib.iitta.gov.ua/view/year/2017.html	22 джерела	0.18%
37	https://topref.ru/referat/122767/6.html	22 джерела	0.17%
38	https://studizba.com/files/show/doc/65624-2-153199.html	24 джерела	0.17%
39	https://ua-referat.com/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA_%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8	4 джерела	0.16%
40	http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/22639	2 джерела	0.16%
41	https://www.umj.com.ua/article/160744		0.16%
42	http://repository.uph.edu/13469/9.haslightboxThumbnailVersion/Bibliography.pdf	26 джерел	0.15%

43	https://business.diia.gov.ua/en/handbook/marketing/5-sil-portera	13 джерел	0.15%
44	https://nakkim.edu.ua/images/Nauka/Materialy_Desertasii/Romanets-dysertatsija.pdf	17 джерел	0.14%
45	https://ua-referat.com/%D0%92%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%	7 джерел	0.14%
47	http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/18891	8 джерел	0.13%
48	https://buh.bobrodobro.ru/21251	24 джерела	0.13%
49	https://lib.iitta.gov.ua/view/subjects/36.html	2 джерела	0.13%
50	http://uadoc.zavantag.com/text/12858/index-2.html		0.13%
52	http://eximed.net.ua/1.htm	32 джерела	0.13%
53	https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2024/05/Sylabus_Biznes_analiz.pdf	25 джерел	0.13%
55	https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fd/0d1/614/5fd0d1614092c326403702.pdf	16 джерел	0.12%
56	http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/40603/1/TPU409588.pdf	3 джерела	0.11%
57	http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22470/3/%d0%a2%d0%b0%d0%bd%d0%ba%d0%be%	12 джерел	0.11%
58	https://www.ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2022/Disser-Romanenko.pdf		0.11%
59	http://elibrary.donnuet.edu.ua/2731/1/2022_MR_Pryimak_Lokhman_Strat_menegment.pdf		0.11%
60	https://uadoc.zavantag.com/text/22503/index-1.html	3 джерела	0.11%
61	http://ofsko.com.ua/images/File/Zvit_2016.pdf	19 джерел	0.11%
62	http://www.baniasad.ir	3 джерела	0.11%
63	http://bukvasha.ru/referat/351046		0.1%
64	http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/154427/Dyplom_Kolotylo.pdf?isAllowed=y&sequence=1	3 джерела	0.09%
65	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/14543/1/dis1.rtf.pdf	43 джерела	0.08%
66	https://nadoest.com/zmist-rezume-opis-pidpriyemstva-harakteristika-produkciyi-rin	9 джерел	0.08%
67	http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dysertacija-sudomyr.pdf	39 джерел	0.08%

68	https://ua-referat.com/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D	34 джерела	0.08%
69	https://ua-referat.com/uploaded/permanganat-kaliyu-farmakodinamika/index4.html		0.08%
70	https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/908/%d0%97d0%b1%d1%96d1%80d0%bd%	21 джерела	0.08%
71	http://med-lit.org.ua/drug7/ua_006635.htm	3 джерела	0.08%
72	http://www.imed.com.ua/drugInfo/NATRIYU_HLORYD_1/index.html	8 джерел	0.08%
73	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14424/1/%d0%91d0%94d0%a0_%d0%9cd1%83d0%b4cd	2 джерела	0.08%
74	https://smida.gov.ua/db/emitent/escrin/year/showform/144/3620		0.08%
75	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5396/4/5396.pdf	2 джерела	0.08%
76	https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1496/%d0%92d0%be%d0%bbd0%be%d1%89d1%83%...		0.08%
77	http://www.valueteam.biz/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/Business-Value-Management.pdf	4 джерела	0.08%
78	http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/24153/%d0%94d0%b8d1%81d0%b5d1%80d1%82d0%b0d1%86%...		0.08%
79	https://vspu.edu.ua/science/dis/des_8_3.pdf		0.08%
80	https://online-apteka.com.ua/lidokainzdorove-rr-din-10-amp-2ml-10/analogi	16 джерел	0.08%
81	https://www.apteka.ua/article/597502	23 джерела	0.08%
83	http://eia.menr.gov.ua/uploads/documents/6529/reports/_HuDWdb086.pdf	2 джерела	0.07%
84	https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/EUROPEAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-25-27.04.2021.pdf		0.07%
85	https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-AND-DEVELOPMENT	9 джерел	0.06%
86	https://fem-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/12/tezu-zdtu-20-21.11.12.pdf	2 джерела	0.06%
87	https://www.stud24.ru/organization-economy/upravlnnya-kervnoju-dyalnstju/453991-1717615-page9.html	24 джерела	0.06%
89	http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27009/3/monograph.pdf		0.06%
90	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44457/1/%D0%A1%D0%B0%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%BB%D1%94%D0%B...		0.06%
91	https://nmapo.edu.ua/zagruzka2/DrAr/Dr30_04_17-3.pdf		0.06%

92	http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/39353/3/dis_vishka.pdf		0.06%
93	http://eprints.cdu.edu.ua/2033/1/maksr%281%29.pdf	2 джерела	0.06%
94	https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6678/1/Muxaul_v.pdf	3 джерела	0.06%
95	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/738/%d0%a2%d0%b0%d0%bb%d0%bf%d0%b0%20%d0%9c.%d0%...		0.06%
96	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92786/1/Vizniuk_bac_rob.pdf		0.06%
97	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92118		0.06%
98	http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28277/3/%D0%AD%D0%9F%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8...		0.06%
99	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021-n-4-296.pdf		0.06%
100	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58607/1/Potapova_bakalavr.pdf	2 джерела	0.06%
101	http://web.kpi.kharkov.ua/tourism/wp-content/uploads/sites/78/2024/04/zbirnyk-tez-2024_tom-2_druk.pdf	3 джерела	0.06%
102	https://old.duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Marketing/2021/roboty_finalistiv/Konkurentospromozhnist_a	6 джерел	0.06%
103	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42093/1/Lukomyskiy_bakalavr.pdf	4 джерела	0.06%
104	http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2021_1_2_eree.pdf		0.06%
105	https://rosdok.uni-rostock.de/file/rosdok_disshab_0000001765/rosdok_derivate_0000037210/Dissertation_Wissotzki_2017.pdf		0.06%
106	https://ir.nmu.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/165426/%d0%a8%d0%90%d0%9a.pdf?isAllowed=y&sequence=1		0.06%
107	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17748/Smakhtin_Upravlinnia_investytsiinoiu_pryvabylvistiu_pidpryie...		0.06%
108	https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/54/30/117		0.06%
109	http://oneu.edu.ua/pages/cath/eung/files/monograf_eung_2.pdf	2 джерела	0.06%
110	https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/2023%20%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D...		0.06%
111	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7499/1/%D0%9A%D1%80%D1%8E%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%	2 джерела	0.06%

Джерела з Бібліотеки

8

46	Студентська робота	ID файлу: 1015726814	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 джерела	0.14%
----	--------------------	----------------------	--	-----------	-------

51	Студентська робота	ID файлу: 1015719128	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.13%
54	Студентська робота	ID файлу: 1001089193	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.13%
82	Студентська робота	ID файлу: 1015148094	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.07%
88	Студентська робота	ID файлу: 1001089541	Навчальний заклад: Mariupol State University	З Джерело 0.06%