

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ РОЗВИТКОМ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»
Нікіта ХОЛКІН

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент,
проректор з науково-дослідної роботи
ХГУ «НУА»

Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма « Менеджмент бізнес-процесів» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
«09» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Холкіна Нікіти Едуардовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління виробничим розвитком фармацевтичного підприємства»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 № 2101-5/968
2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - розглянути теоретичні засади виробничого розвитку фармацевтичних підприємств;
 - проаналізувати фактори, що впливають на виробничий розвиток у фармацевтичній галузі;
 - оцінити сучасний стан виробничого розвитку фармацевтичних підприємств на прикладі АТ «ФАРМАК», яке спеціалізується на виробництві широкого спектру лікарських засобів;запропонувати можливі напрями вдосконалення управління виробничим розвитком у фармацевтичній сфері.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Виробничий процес та особливості управління ним у фармацевтичній галузі
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Напрями підвищення ефективності управління виробничими процесами ат «фармак»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Нікіта ХОЛКІН

Керівник роботи

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....	8
1.1. Фармацевтична галузь: особливості, інноваційність, суспільне значення ..	8
1.2. Особливості виробничих процесів у фармацевтичній галузі.....	14
1.3. Управління виробничим розвитком фармацевтичних підприємств.....	20
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АТ «ФАРМАК».....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ФАРМАК».....	25
2.2. Оцінка ефективності основної діяльності підприємства та вірогідності банкрутства	32
2.3. Напрями виробничого розвитку фармацевтичних підприємств в умовах технологічних трансформацій.....	43
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Дослідження за обраною темою має важливе значення в умовах необхідності ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на досягнення високого рівня інноваційності української фармацевтичної промисловості, яка наразі відчуває сильний конкурентний тиск з боку європейський, американських та азійських фармацевтичних гігантів.

В умовах змінних вимог ринку та постійного суспільного запиту на розробку нових або вдосконалених продуктів фармацевтичного виробництва для більш ефективного вирішення існуючих і пошуку рішень для нових медичних проблем (зокрема, стійкості до існуючих лікарських засобів, виникнення та поширення нових захворювань тощо) цього можна досягти шляхом оптимізації та планомірного розвитку і поглиблення процесів технологічних трансформацій на підприємствах фармацевтичної промисловості.

Існуючі наукові дослідження охоплюють загальні питання виробничого розвитку промислового виробництва або характеризують фармацевтичне виробництво як високотехнологічний вид економічної діяльності. Водночас проблемам розробки науково обґрунтованих методичних підходів до оцінки стану та інноваційності фармацевтичного виробництва, а також оцінки процесів технологічного розвитку фармацевтичних виробників, приділено недостатньо уваги.

Наразі в економічній і спеціалізованій літературі представлено значну кількість досліджень, у яких детально розглядаються основні питання, що стосуються виробничого розвитку різних сфер і галузей обробної промисловості.

Загальним питанням виробничого розвитку присвячені праці таких авторів, як Н. Дріффілд (N. Driffield), А. Занфей (A. Zanfei), С. Клеппер (S. Klepper), С. Краммер (S. Krammer), С. Малик (S. Malik), М. Пелтоніємі (M. Peltoniemi), М. Портер (M. Porter), Дж. Роулі (J. Rowley), К.Л. Саймонс (K.L. Simons), С. Сембрук (S. Sambrook), Д.А. Хайгон (D.A. Higon), Й.А. Шумпетер (J.A. Schumpeter), та інші.

У роботах таких учених, як М. Акулюшина, А. Дискіна, В. Кедик, Н.Гавловська, В. Закусило, Є. Рудніченко, Н. Брецько, Т. І. Олійник, А. О. Косенко та інші, розглядаються основні підходи до визначення активності процесів виробничого розвитку промислових підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра - дослідити особливості управління виробничим розвитком фармацевтичних підприємств та визначити шляхи підвищення його ефективності.

Для досягнення цієї мети передбачається:

- розглянути теоретичні засади виробничого розвитку фармацевтичних підприємств;

- проаналізувати фактори, що впливають на виробничий розвиток у фармацевтичній галузі;

- оцінити сучасний стан виробничого розвитку фармацевтичних підприємств на прикладі АТ «ФАРМАК», яке спеціалізується на виробництві широкого спектру лікарських засобів;

- запропонувати можливі напрями вдосконалення управління виробничим розвитком у фармацевтичній сфері.

Об'єкт дослідження - підприємства фармацевтичної промисловості, що здійснюють проекти виробничого розвитку.

Предмет дослідження - організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств у зв'язку із здійсненням бізнес-процесів, спрямованих на їх виробничий розвиток.

В межах цієї роботи використано як загальнонаукові, так і конкретно економічні та статистичні методи.

До загальнонаукових методів належать: аналіз, синтез, агрегування, формалізація, графічний метод, узагальнення, абстрагування, систематизація.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій

системі управління підприємством» у вигляді тез доповіді «Особливості оцінки рівня виробничого розвитку підприємств».

Кваліфікаційна робота має класичну структуру, її зміст викладено на 54 сторінках, містить 3 рисунки та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Фармацевтична галузь: особливості, інноваційність, суспільне значення

Фармацевтичне виробництво визнане однією з найбільш соціально значущих галузей сучасної економіки. Це зумовлено, зокрема, тим, що завдяки фундаментальним дослідженням, спрямованим на створення нових лікарських засобів і вакцин, дана сфера суттєво сприяє покращенню якості життя людей у всьому світі.

Окрім того, фармацевтичне виробництво є однією з найбільш перспективних галузей економіки з точки зору її інноваційного та економічного розвитку. Саме тому його можна розглядати як один із ключових чинників відновлення економічного зростання та виходу економіки на якісно новий рівень.

Українська фармацевтична промисловість є ключовою складовою хімічного сектору, що значно впливає на економіку країни та формує суттєву частину ВВП. Протягом останніх років галузь посіла лідируючі позиції за економічними показниками та отримала статус однієї з пріоритетних сфер розвитку на національному рівні [37].

Підприємства цієї галузі демонструють стійку інвестиційну привабливість та зберігають потенціал для розвитку, навіть у складні періоди економічної нестабільності. Вони активно розширюють виробництво та продовжують інвестувати в інновації, створюючи нові робочі місця.

Під час повномасштабного вторгнення Росії фармацевтичний ринок України зазнав серйозних труднощів: темпи його зростання суттєво сповільнилися, а загальний обсяг продажів за перший рік війни знизився на 5% [26]. Водночас впав рівень споживання лікарських засобів, особливо в роздрібній торгівлі.

Попри складні умови, сектор зберіг життєздатність, адаптувався до нових викликів і продовжив забезпечувати ліками як цивільне населення, так і Збройні Сили України. Завдяки стратегічним інвестиціям у власне виробництво, логістику та зростаючий попит на медикаменти під час військових дій вітчизняна фармацевтична галузь змогла подолати труднощі та частково відновити свої позиції. Наразі близько 60% потреб внутрішнього ринку покривається продукцією вітчизняних виробників, що також дозволяє здійснювати експортні поставки.

Попри військові виклики, українська фармацевтична промисловість має значний потенціал для подальшого розвитку. Завдяки сучасному технологічному обладнанню та відповідності міжнародним і європейським стандартам, підприємства галузі нарощують потужності та розширюють експортні можливості.

Незважаючи на виклики, спричинені війною, у другий рік повномасштабного вторгнення обсяг продажів зріс на 5% у порівнянні з попереднім роком. Починаючи з березня 2023 року, щомісячний приріст продажів складав у середньому 25%. Важливим фактором стабілізації ситуації стало відкриття нових аптек - за перші шість місяців року їхня кількість збільшилася на 336 [31].

Протягом першого півріччя 2023 року частка лікарських засобів українського виробництва на ринку досягла 63,4%. Водночас через нижчу вартість вітчизняних медикаментів у грошовому вираженні їхня частка становить 37%. Підтримка та розширення локального виробництва залишається ключовим завданням, оскільки це дозволяє зменшити залежність від імпорту й забезпечити безперебійне постачання життєво необхідних препаратів. Наразі серед десяти найбільших за обсягами продажів фармацевтичних компаній України сім є вітчизняними.

Окремо слід відзначити активний розвиток експорту. Вже у 2022 році українські підприємства припинили постачання продукції до країни агресорки, що раніше становило значну частку їхнього експорту. Водночас це стало

поштовхом для виходу на нові міжнародні ринки, що сприяло зростанню обсягів експорту у 2023 році. Наприклад, у першому півріччі 2023 року експорт медичних препаратів з України до інших країн суттєво зріс, а серед основних імпортерів опинилися Литва, Казахстан і Грузія [31].

Крім експорту, фармацевтичні компанії продовжують розширювати власні бренди, що сприяє посиленню їхніх позицій на міжнародному ринку. Водночас підприємства галузі забезпечують стабільне постачання медикаментів як для цивільного населення, так і для військових потреб.

Сектор також продовжує адаптуватися до нових законодавчих змін у межах процесу імплементації європейських стандартів. Закон «Про лікарські засоби» № 2469-IX, ухвалений у 2022 році, передбачає ряд важливих нововведень, зокрема обов'язкову перевірку відповідності виробничих потужностей міжнародним вимогам (GMP), ліцензування імпорту, нові вимоги до імпорту фармацевтичних субстанцій тощо. Запровадження цих норм заплановано через 2,5 роки, що дасть змогу українському бізнесу поступово адаптуватися до змін та наблизити регулювання галузі до стандартів Європейського Союзу.

На сьогодні в науковій економічній та спеціалізованій літературі представлено значний масив досліджень, присвячених виробничому та технологічному розвитку фармацевтичної галузі. Дослідники зазначають, що, попри високий рівень інвестиційної привабливості й значний інноваційний потенціал цього сектора, існує низка проблем, які потребують вирішення.

Однією з ключових проблем є висока залежність вітчизняної фармацевтичної галузі від імпорту. Крім того, багато виробників орієнтуються переважно на випуск простих та інколи навіть застарілих препаратів, що виробляються методом хімічного синтезу. Водночас у світовій практиці дедалі більшого поширення набувають біотехнологічні, нанотехнологічні та інші передові методи.

Ще одним викликом є необхідність адаптації до міжнародних стандартів, таких як GMP, що є важливим критерієм конкурентоспроможності на глобальних ринках. Відсутність відповідності цим вимогам обмежує можливості

експорту продукції вітчизняних виробників та знижує їхню позицію на міжнародній арені.

Фахівці також наголошують на проблемі комерціалізації наукових розробок. Недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури ускладнює процес упровадження результатів досліджень у виробництво. Це стає серйозним бар'єром для створення та просування нових препаратів на ринку.

Окремої уваги потребує питання державної підтримки фармацевтичних інновацій. Відзначається низька ефективність і недостатня прозорість механізмів стимулювання розробки нових лікарських засобів. Крім того, проведені дослідження часто не відповідають реальним потребам системи охорони здоров'я.

Ще одним викликом є невідповідність вітчизняної хімічної промисловості сучасним вимогам, що не дозволяє забезпечити повний цикл виробництва лікарських препаратів - від сировини до готових фармацевтичних субстанцій.

Існує також значний розрив між науковою спільнотою, бізнесом і сферою освіти. З одного боку, підприємства орієнтовані переважно на отримання швидкого прибутку, що не сприяє довгостроковим інвестиціям у розробку інноваційних продуктів. З іншого боку, наукові дослідження, як правило, зосереджені у великих науково-дослідних установах, які мають низьку гнучкість у змінних ринкових умовах. У той же час, у багатьох країнах успішно діють невеликі інноваційні підприємства, що спеціалізуються на науково-дослідній діяльності. Важливим залишається і питання підготовки висококваліфікованих кадрів для галузі.

Зважаючи на зазначені проблеми, дослідники пропонують комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських механізмів, розвиток інноваційної інфраструктури та ефективну інтеграцію науки у виробничі процеси [11, 23, 47]. Також підкреслюється необхідність системного підходу до розвитку фармацевтичної галузі, що дозволить усунути ключові структурні бар'єри (табл. 1.1.) та сприятиме її сталому зростанню.

Таблиця 1.1 - Проблеми розвитку фармацевтичного виробництва в Україні

Загальні проблеми	Специфічні проблеми
- Орієнтація виробників на застарілі технології; проблеми на стадії комерціалізації розробок; недостатня ефективність та узгодженість заходів державної підтримки; труднощі у створенні виробництв повного циклу; в	Висока частка імпорту; труднощі, пов'язані з переходом на міжнародні стандарти (GMP та ін.); недостатня інфраструктура; недостатня ефективність і узгодженість заходів державної підтримки.

Джерело: складено автором за [37]

Розуміючи стан фармацевтичної галузі, має сенс дати загальну характеристику продуктів фармацевтичного виробництва за різними класифікаційними підставами.

У таблиці 1.2 подано характеристику продукту фармацевтичного виробництва відповідно до класифікації, розробленої Ф. Котлером.

Таблиця 1.2 - Характеристика продукту фармацевтичного виробництва за основними ознаками

Ознака	Група	Пояснення
Ступінь довговічності	Товар короткочасного користування	Повністю споживається за один цикл використання
Призначення товару	Товар подвійного застосування	Купуються як одиничними споживачами (B2B), так і організаціями сфери охорони здоров'я (B2C)
Купівельні звички споживачів (може бути застосовано для взаємодій на рівні B2B)	Товар пасивного попиту	Пересічний споживач без особливої необхідності не замислюється про придбання ліків, а про існування окремих найменувань препаратів він може не знати взагалі
Ступінь участі в процесі виробництва (може бути застосовано для взаємодій на рівні B2C)	Допоміжні матеріали	Сприяють процесу виробництва послуг у сфері охорони здоров'я

Джерело: складено автором

Фармацевтична галузь є однією з ключових складових економіки, що відіграє важливу соціальну роль. Вона охоплює широкий спектр діяльності, включаючи виробництво лікарських засобів для людей і ветеринарних препаратів, виготовлення фармацевтичних субстанцій, а також виробництво медичних виробів, вакцин та сироваток. Відмінною особливістю цієї галузі є її високий рівень наукоємності та орієнтація на інновації, які відіграють визначальну роль у подальшому розвитку фармацевтичного виробництва [51].

Аналізуючи рівень науково-технологічного розвитку та інноваційний потенціал фармацевтичного сектору, важливо враховувати різні підходи до тлумачення поняття «інновація». Одним із найбільш обґрунтованих є розгляд інновації як результату наукових розробок та технологічних удосконалень. Водночас під терміном «галузь» зазвичай розуміють сукупність підприємств, об'єднаних спільністю продукції або послуг, які вони пропонують на ринку. Поняття «інноваційна галузь» може бути визначене як сфера економічної діяльності, в якій активно впроваджуються нові технологічні, виробничі та організаційні рішення, що сприяють випуску інноваційної продукції та наданню інноваційних послуг.

Фармацевтичне виробництво є одним із найнаукоємніших секторів економіки, що відзначається високим рівнем дослідницької та розробницької активності. Важливим аспектом розвитку галузі є оцінка виробничих змін, пов'язаних із запровадженням інноваційних технологій та методів [43]. У рамках комплексного підходу до аналізу інновацій у фармацевтичному секторі можна виділити кілька ключових напрямів. Зокрема, йдеться про загальну характеристику продукції відповідно до сучасних підходів, дослідження глобальних тенденцій у розвитку галузі, оцінку змін виробничих процесів та адаптацію до нових технологічних укладів.

Таким чином, фармацевтична промисловість України не лише забезпечує внутрішній попит на лікарські засоби, але й зберігає високий потенціал для інноваційного розвитку, зокрема у сфері технологічних рішень, організаційних змін та розширення експортних можливостей.

1.2. Особливості виробничих процесів у фармацевтичній галузі

Фармацевтичне виробництво є однією з найбільш наукоємних і високотехнологічних сфер економіки, проте воно має певні особливості, зумовлені специфікою розробки, виготовлення та обігу лікарських засобів і матеріалів, що застосовуються в медичних цілях [42].

Перш за все, варто зазначити, що головна мета інновацій у фармацевтичному виробництві полягає у взаємозв'язку економічної та терапевтичної ефективності впроваджуваних рішень. Це суттєво впливає на специфіку продуктових інновацій у даній галузі. Далі наведено характеристику основних особливостей розвитку фармацевтичної промисловості.

З точки зору наукоємності фармацевтичне виробництво можна розділити на сегменти за критерієм випуску оригінальних інноваційних препаратів і генеричних засобів. Ця сфера характеризується тривалим і витратним циклом розробки та виходу нових продуктів на ринок. Саме тому однією з ключових особливостей є активне використання патентного захисту. Фармацевтична галузь є світовим лідером за кількістю зареєстрованих патентів серед усіх прикладних наукових напрямів.

Через складний і дороговартісний процес розробки нових препаратів (усі етапи досліджень - від лабораторних випробувань до тестування на тваринах і людях, що супроводжується високим ризиком невдач через недостатню ефективність або безпеку нових молекул) у цій сфері домінують великі транснаціональні корпорації [46].

Крім того, фармацевтичне виробництво функціонує в умовах дозвільної системи та підлягає жорсткому державному регулюванню. Виробництво та обіг будь-якого лікарського засобу проходять суворий контроль на всіх етапах.

Основні особливості розвитку фармацевтичної промисловості узагальнено в таблиці 1.3. Вони впливають із загальної специфіки життєвого циклу фармацевтичних інновацій, що включають активне патентування розробок та жорстке державне регулювання, яке має переважно обмежувальний характер.

Таблиця 1.3 - Особливості виробничого розвитку фармацевтичної промисловості

Найменування особливості	Пояснення
Поділ на 2 сегменти: оригінальні лікарські засоби та дженерики	Поняття інноваційності та наукомісткості застосовні тільки коли йдеться про виробництво оригінальних препаратів
Тривалий і дорогий цикл розроблення та виведення на ринок	Пов'язаний з необхідністю підтвердження ефективності та безпеки нових ліків
Дозвільний характер функціонування фармацевтичного виробництва і жорстке державне регулювання на всіх етапах	Пов'язано з питаннями безпеки споживачів і має враховуватися в процесі виробничого розвитку. У тому числі числі для здійснення процесу виробництва необхідний дозвіл державних органів, який у будь-який момент може бути скасований
Патентний захист винаходів	Обумовлює існування монопольного становища на ринку в перші 20 років після виведення нового препарату
Переважання великого бізнесу в структурі виробництва	Можливість створювати нові оригінальні препарати забезпечує їх успішність на ринку

Джерело: складено автором

Високий рівень інноваційності та наукоємності є визначальними характеристиками процесу створення та виходу на ринок оригінальних лікарських препаратів. Це стосується вперше розроблених і впроваджених у медичну практику засобів, ефективність та безпека яких підтверджені в результаті необхідних досліджень [43].

Альтернативою таким препаратам є генерики - відтворені лікарські засоби, що мають ідентичний якісний та кількісний склад активних речовин і випускаються у такій самій лікарській формі, як і відповідні оригінальні препарати. Еквівалентність генеричних препаратів оригінальним має бути підтверджена результатами відповідних досліджень.

Головна відмінність між розробкою нових оригінальних препаратів і генериків полягає у рівні науково-дослідницької складової. Створення генериків, як правило, не потребує значних інновацій, окрім удосконалення виробничих технологій або незначних змін характеристик кінцевого продукту. Цей процес не

передбачає фундаментальних наукових відкриттів або суттєвого розвитку винахідництва, що є ключовими ознаками інноваційної діяльності.

Розробка нових лікарських засобів є тривалим і затратним процесом. У середньому на його здійснення, включаючи доклінічні та клінічні випробування, потрібно від 10 до 15 років. Протягом цього періоду компанія-розробник інвестує значні фінансові ресурси без можливості отримання прибутку.

Оскільки фармацевтичне виробництво є високотехнологічною галуззю, витрати на розробку та вихід на ринок нових препаратів є суттєвими. Вони включають детальне дослідження безпеки, ефективності, потенційних ризиків і користі для пацієнтів, а також заходи з мінімізації можливих побічних ефектів. Фінансові вкладення у цей процес значно різняться залежно від країни та специфіки конкретного препарату. За оцінками, середня вартість розробки одного нового лікарського засобу становить близько 1,4 мільярда доларів [49]. При цьому з початку 2000-х років витрати фармацевтичних компаній на ці процеси зросли в рази.

Інвестиції у створення нових препаратів мають високий рівень ризику. Для того, щоб одна молекула дійшла до кінцевого споживача, доводиться відхилити близько 10 000 кандидатів через невідповідність критеріям ефективності або безпеки [49]. У результаті на ринок щорічно потрапляє не більше 50 нових молекул.

Наявність довгострокових патентів створює етичну дилему, що полягає у суперечності між необхідністю забезпечення широкого доступу до лікарських засобів, особливо життєво важливих, та існуванням монополії на ринку, яка призводить до високих цін на багато препаратів. Водночас можливість отримання монопольного прибутку протягом певного періоду слугує стимулом для фармацевтичних компаній до розробки нових інноваційних ліків, що в довгостроковій перспективі сприяє розвитку галузі. Обмеження терміну дії патенту є компромісом між інтересами виробників у поверненні інвестицій та інтересами споживачів у доступності якісних і безпечних препаратів за прийнятною ціною.

Фармацевтичні компанії демонструють високу активність у сфері патентування. Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку, понад 10% серед 2000 найбільших компаній-інвесторів у наукові дослідження та розробки (R&D) належать до фармацевтичного сектору [43]. Водночас частка патентів на лікарські засоби у загальному портфелі цих компаній становить менш ніж 3%, що свідчить про порівняно нижчий рівень патентування у фармацевтиці, ніж у деяких інших галузях. Це пояснюється високими витратами та ризиками, пов'язаними з розробкою нових препаратів.

Ще однією важливою особливістю розвитку фармацевтичного виробництва є структура ринку та конкуренція. Світовий фармацевтичний ринок має олігополістичний характер, де значну частку контролюють кілька найбільших компаній, відомих як «Big Pharma» [44]. Ці транснаціональні корпорації, що здебільшого походять із США, Західної Європи та Японії, відіграють ключову роль у визначенні ринкових тенденцій, розподілі інноваційних ресурсів та впровадженні нових лікарських засобів.

Через високі бар'єри для входу у фармацевтичний сектор ринок переважно контролюють великі транснаціональні компанії. Одним із можливих напрямів розвитку національного фармацевтичного виробництва є співпраця з глобальними виробниками та стимулювання локалізації їхніх підприємств.

Фармацевтичне виробництво відрізняється жорстким контролем на всіх етапах - від розробки молекули до випуску готового лікарського засобу на ринок. Це зумовлено високими вимогами до якості, ефективності та безпеки продукції, адже будь-які відхилення можуть мати критичні наслідки для здоров'я пацієнтів. Контроль розпочинається ще на стадії досліджень, коли відбираються найбільш перспективні молекули з тисяч можливих кандидатів. Після лабораторних випробувань проводяться доклінічні й клінічні дослідження, результати яких ретельно перевіряються регуляторними органами. Тільки після отримання офіційного дозволу починається промислове виробництво.

На етапі виробництва контроль здійснюється на кожному технологічному рівні. Перевіряється якість вихідної сировини, дотримання технологічного

процесу, відповідність параметрів готового препарату встановленим стандартам. Усі матеріали, що використовуються, повинні відповідати міжнародним нормам GMP (Good Manufacturing Practice), які регламентують умови виробництва та безпеки лікарських засобів [37].

Важливою особливістю фармацевтичного виробництва є високий рівень браку (рис. 1.1). Це пов'язано з тим, що навіть незначні відхилення від встановлених норм можуть зробити препарат непридатним для використання. Наприклад, якщо вміст діючої речовини в таблетці відрізняється від допустимих меж або порушена стерильність ін'єкційного препарату, така партія підлягає негайному вилученню. Крім того, бракованими можуть вважатися препарати, у яких виявлено зміну фізико-хімічних властивостей або нестабільність у процесі зберігання.



Рисунок 1.1 - Основні етапи організації виробничого процесу на фармацевтичному виробництві

Джерело: складено автором

Через високий рівень контролю та можливий відсоток браку виробничі витрати у фармацевтиці є одними з найвищих серед промислових секторів. Це також пояснює високу вартість лікарських засобів, оскільки компанії змушені закладати у собівартість не тільки витрати на виробництво, а й можливі втрати через вибраковування продукції [49].

Порівняння фармацевтичної та хімічної промисловості показує, що перша має унікальну особливість - розподіл продукції на оригінальні та відтворені (генеричні) лікарські засоби, чого немає у хімічній промисловості (табл. 1.4). Також суттєвою відмінністю є необхідність проведення клінічних досліджень ефективності та безпеки препаратів, що значно подовжує і здорожчує процес їх виходу на ринок. У хімічному виробництві цей цикл може істотно варіюватися залежно від сфери застосування продукції.

Таблиця 1.4 - Порівняння характеристик виробничого розвитку хімічної та фармацевтичної промисловості

Характеристика	Фармацевтична промисловість	Хімічна промисловість
Тривалість і складність виведення на ринок інноваційного продукту	Дуже висока	У середньому, нижче
Рівень державного регулювання інновацій	Нездоланні бар'єри, що встановлюють дозвільний характер виробництва та обігу ліків і трохи нижчі бар'єри для супутніх фармацевтичних товарів	Варіює в різних підгалузях, але загалом істотно нижче
Роль великого бізнесу в виробничому розвитку	Висока	Висока, в окремих підгалузях - вирішальна

Джерело: складено автором

Державне регулювання у фармацевтичному та хімічному виробництві дедалі більше враховує екологічні аспекти. Однак у фармацевтиці регуляторні вимоги залишаються значно жорсткішими, що створює високі бар'єри для

виходу нових гравців на ринок. Важливу роль у розвитку інновацій відіграють великі компанії, а система патентного захисту у фармацевтичній галузі є значно більш розвиненою, ніж у хімічній (за винятком підгалузей, пов'язаних із виробництвом косметики та побутової хімії).

1.3. Управління виробничим розвитком фармацевтичних підприємств

Виробничий розвиток, спрямований на впровадження інновацій та науково-технічних досягнень у господарську діяльність, є особливою формою суспільного прогресу. Інновації загалом виступають рушійною силою зростання, модернізації, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності як на рівні окремих компаній, так і на мезо- та макроекономічному рівнях [5]. Це підкреслює актуальність питань організації ефективної системи управління інноваціями в підприємствах. Активність процесів виробничого розвитку, що приводить до комерціалізації інновацій, прямо впливає на зростання доходів і, відповідно, визначає конкурентоспроможність виробників, зокрема у фармацевтичній галузі.

Загалом, система управління виробничим розвитком є комплексною структурою, яка інтегрує інтелектуальний та науково-технічний потенціал підприємства, спрямовуючи його на підвищення ефективності виробництва через запровадження нових продуктів і управлінських рішень. Вона включає дві основні підсистеми: управлінську (менеджмент) та управлінську об'єктну (організація) [16].

Інтенсивність виробничого розвитку відображається у рівні інноваційної активності підприємства. Це комплексний показник, що включає здатність до впровадження нововведень, а також мобілізацію інноваційного потенціалу належної якості та обсягу. Важливими складовими цього процесу є компетенції організації та її ресурсне забезпечення - фінансові, інтелектуальні, технологічні та інші ресурси.

Таким чином, виробничий розвиток охоплює всі аспекти управління інноваціями, і його інтенсифікація можлива лише через активізацію та вдосконалення всіх елементів цієї системи [23]. У таблиці 1.5 наведено основні складові системи управління виробничим розвитком як бізнес-процесом організації та їх вплив на динаміку виробничих змін.

Таблиця 1.5 - Основні елементи системи управління виробничим розвитком як бізнес-процесом організації

Найменування елемента в системі управління виробничим розвитком організації	Прояв виробничого розвитку
Стратегія виробничого розвитку (включно з інноваційною політикою організації).	Здійснення планування розподілу ресурсів у системі, пошук джерел виникнення нововведень.
Науково-технічна база.	Забезпечення технологічної переваги організації та здійснення виробничого розвитку (генерація знань, розробка технологій), формування науково-технічного доробку для майбутніх досліджень.
Інтелектуальний потенціал організації (науково-технічний і управлінський персонал). Забезпечення підготовки та перепідготовки фахівців (науково-технічний персонал).	Акумуляування необхідних людських ресурсів, що володіють необхідними навичками, знаннями й уміннями, які формують здатність до генерації нововведень (науково-технічний персонал), а також створення умов і стимулів для здійснення такої генерації (управлінський персонал).
Освітньо-підготовча база.	Забезпечення підготовки та перепідготовки фахівців (науково-технічний персонал).
Інвестиційний і фінансовий комплекс	Акумуляування фінансових ресурсів для інвестування в інновації, забезпечення потенціалу для зростання і подальшого розвитку через інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази.
Система інноваційного маркетингу.	Забезпечення умов для підвищення конкурентоспроможності організації, пошук ринків збуту (т. зв. дифузія інновацій) і сприяння виникненню та подальшому збільшенню попиту на інноваційні продукти, комерціалізація технологій, упровадження й адаптація нововведень.
Інфраструктура інноваційної системи.	Організація та розвиток інфраструктури зберігання та передавання нових знань, трансферу передового досвіду тощо.

Джерело: складено автором

Окрім зазначених у таблиці 1.5 аспектів, на виробничий розвиток організації можуть впливати такі напрями вдосконалення системи управління виробничими процесами:

- розвиток кооперації або спеціалізації у виробництві;
- автоматизація системи управління підприємством (зокрема, управління інноваціями);
- оптимізація організації виробничих і науково-дослідних процесів;
- використання наукового підходу до організації управління інноваціями тощо.

Вищезазначене дозволяє сформуванню комплексної системи показників, що відображає інтенсивність виробничого розвитку підприємства. Ця інтенсивність визначається рівнем інноваційної активності та характеризує процес комерціалізації реалізованих проєктів у сфері виробничого розвитку. Йдеться про послідовне перетворення інноваційної ідеї на кінцевий продукт, що проходить чотири ключові стадії: наукові дослідження, новації, інновації та їх поширення (дифузія). Система управління виробничим розвитком відіграє ключову роль у впливі на ці процеси, забезпечуючи їх необхідними ресурсами.

Процеси виробничого розвитку охоплюють проведення фундаментальних і прикладних досліджень, виконання пошукових наукових робіт, розробку та впровадження інновацій (R&D), організацію виробництва, комерціалізацію та просування інноваційних продуктів [33]. На рисунку 1.2 представлено схему взаємодії ключових елементів виробничого розвитку як бізнес-процесу в організації, що ґрунтується на класичній моделі «чорної скриньки».

Оскільки виробничий розвиток фактично є відображенням інноваційної активності підприємства, він тісно пов'язаний із такими поняттями, як інноваційний потенціал та інноваційний клімат.

Інноваційний потенціал - це сукупність ресурсів, які підприємство може мобілізувати для досягнення цілей своєї інноваційної діяльності, зокрема розробки та випуску нових продуктів, а також створення умов для їх комерціалізації [12].

Інноваційний клімат - це сформовані на певний момент зовнішні умови (на мікро-, мезо- та макрорівнях), що впливають на ефективність реалізації інноваційної діяльності організації.

Як правило, підприємства зазнають впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що стимулюють активізацію виробничого розвитку [46].

До зовнішніх факторів можна віднести конкурентну боротьбу за ринки збуту та коливання ринкової кон'юнктури.

Внутрішні чинники включають прагнення підприємства до максимізації прибутку, підвищення конкурентоспроможності, необхідність оновлення та розширення асортименту продукції, пошук шляхів зниження виробничих витрат тощо.



Рисунок 1.2 - Основні складові виробничого розвитку як бізнес-процес

Джерело: складено автором

Оскільки розробка нових лікарських засобів є особливим етапом фармацевтичного виробництва, а інвестиції у створення препаратів мають високий рівень ризику, оцінка інтенсивності виробничого розвитку має охоплювати не лише кінцеві результати. Зокрема, варто враховувати не тільки кількість виведених на ринок інноваційних препаратів, їхню частку у загальному обсязі продажів компанії чи рівень оновлення асортименту продукції, але й кількість отриманих патентів [51].

Крім того, доцільно розглядати більш широкий набір показників, що відображають усі етапи виробничого розвитку, зокрема:

- витрати на розробку нових лікарських засобів та їхню частку в загальному бюджеті компанії;
- частку дослідників у загальній чисельності персоналу;
- питому вагу спеціалізованого експериментального обладнання, задіяного у процесах виробничого розвитку.

Також важливим критерієм оцінювання є загальна кількість клінічних випробувань на всіх етапах розробки, включаючи як успішні дослідження, так і ті, що завершилися невдачею, а також їхнє співвідношення.

Таким чином, оцінка інтенсивності виробничого розвитку фармацевтичних компаній не повинна обмежуватися лише показниками ефективності та результативності. Вона має охоплювати всі процеси, пов'язані з виробничими інноваціями та ступенем залученості компанії до їх створення та подальшої комерціалізації.

Специфіка фармацевтичного виробництва зумовлює не лише унікальний набір показників для оцінки інтенсивності виробничого розвитку, але й складність їхньої інтерпретації. Наприклад, з огляду на різницю між виробництвом оригінальних препаратів і дженериків, деякі показники не слід враховувати при визначенні рівня виробничого розвитку. Це стосується витрат на трансфер технологій, запуск виробництва дженериків, а також чисельності наукових працівників чи обладнання, задіяного в цих процесах, оскільки вони спрямовані на відтворення вже існуючих розробок, а не на створення інновацій.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АТ «ФАРМАК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ФАРМАК»

Компанія «ФАРМАК» - один із лідерів українського фармацевтичного ринку, що поєднує багаторічний досвід із сучасними бізнес-підходами. Заснована у 1925 році, вона пройшла шлях від виробництва базових лікарських засобів до розробки інноваційної продукції, яка представлена на ринках понад 20 країн світу.

Історія компанії розпочалася з відкриття Київського хіміко-фармацевтичного заводу. У перші роки свого існування підприємство спеціалізувалося на виготовленні фармацевтичних субстанцій та базових медикаментів. Після здобуття Україною незалежності компанія зазнала трансформації, модернізувала виробництво та адаптувалася до міжнародних стандартів, що дозволило їй посісти провідні позиції на вітчизняному ринку.

На сьогодні АТ «ФАРМАК» випускає широкий спектр лікарських засобів, зокрема препарати для лікування:

- серцево-судинних захворювань;
- ендокринних розладів (зокрема діабету);
- офтальмологічних патологій;
- інфекційних та запальних процесів.

Асортимент продукції налічує понад 400 найменувань, більшість із яких відноситься до рецептурних препаратів.

Виробничі потужності компанії, розташовані в Києві, відповідають міжнародним стандартам GMP (Good Manufacturing Practice), що гарантує високу якість продукції. Значні кошти щороку спрямовуються на розвиток виробничої інфраструктури та впровадження передових технологій.

Інноваційний розвиток - один із ключових напрямів діяльності компанії. Приблизно 5% щорічного доходу спрямовується на наукові дослідження та

розробки (R&D). Власний дослідницький центр співпрацює з міжнародними науковими установами, що сприяє створенню ефективних і сучасних лікарських засобів.

АТ «ФАРМАК» є експортно орієнтованим підприємством: його продукція представлена у країнах Європейського Союзу, Близького Сходу, Центральної Азії та Латинської Америки. Це свідчить про високу якість препаратів і довіру міжнародних партнерів.

Окрім виробничої діяльності, компанія активно підтримує соціальні ініціативи, зокрема проекти у сфері охорони здоров'я, екології, освіти та благодійності. Вона слідує принципам сталого розвитку, демонструючи відповідальний підхід до ведення бізнесу.

Фінансові показники компанії демонструють позитивну динаміку. Дохід АТ «ФАРМАК» за 2021-2023 роки зріс із 7,5 млрд. грн. до 10,2 млрд. грн., що свідчить про стійке розширення бізнесу та зміцнення ринкових позицій. Чистий прибуток також має тенденцію до зростання: з 1,0 млрд. грн. у 2021 році він збільшився до 1,35 млрд. грн. у 2023 році, незважаючи на труднощі, спричинені воєнними обставинами. Частка експорту за цей час зросла з 30% до 35%, що підтверджує посилення міжнародної конкурентоспроможності компанії. Такі результати є свідченням ефективного фінансового менеджменту, активного впровадження інновацій і здатності компанії швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Упродовж аналізованого періоду загальна вартість активів компанії зросла з 10047978 тис. грн. до 13434153 тис. грн., що свідчить про позитивну динаміку. Водночас відбулися певні структурні зміни у складі активів. Зокрема, обсяги незавершеного будівництва зменшилися на 4265,5 тис. грн., що призвело до зниження його частки у загальній структурі активів. Залишкова вартість основних засобів продемонструвала незначне зростання - на 24764 тис.грн., проте її питома вага знизилася, що може свідчити про збільшення інших складових активів. Дебіторська заборгованість, навпаки, значно зросла - на 973 083 тис.грн., що підвищило її частку в балансі. Це може бути пов'язано зі

збільшенням обсягів продажів на умовах відстрочки платежу або розширенням ринку збуту.

Основними факторами, що сприяли загальному зростанню активів, стали збільшення вартості основних засобів, зростання дебіторської заборгованості, нарощування інших необоротних активів та товарних запасів. Це може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності, покращення фінансових потоків і підготовку до збільшення обсягів реалізації продукції, що, у свою чергу, зміцнює конкурентні позиції компанії.

Однак, деякі зміни мають негативний характер. Наприклад, зниження вартості нематеріальних активів може обмежити технологічні можливості компанії в майбутньому, а скорочення нерозподіленого прибутку може свідчити про певні фінансові труднощі. Крім того, зменшення обсягу незавершених капітальних інвестицій і скорочення довгострокових забезпечень можуть вказувати на труднощі з реалізацією інвестиційних проєктів та зниження резервів для покриття майбутніх зобов'язань.

Загалом, позитивна динаміка активів свідчить про здатність компанії залучати фінансові ресурси та ефективно ними розпоряджатися. Водночас деякі аспекти потребують додаткової уваги, зокрема - оптимізація інвестиційної політики для забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

На основі отриманих результатів підприємству доцільно розглянути можливість оновлення та модернізації основних засобів, що дозволить підвищити продуктивність виробництва й утримати конкурентоспроможність у фармацевтичній галузі. Зростання дебіторської заборгованості може свідчити про розширення ринку, проте важливо забезпечити своєчасне погашення боргів, запроваджуючи чіткі умови оплати для клієнтів і мінімізуючи ризики неплатежів. Це позитивно вплине на ліквідність компанії та її фінансову стабільність.

АТ «ФАРМАК» демонструє позитивні зміни у фінансовому стані. Наступним етапом дослідження є проведення коефіцієнтного аналізу стану основних засобів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Характеристика стану основних засобів АТ «Фармак» 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт зносу ОЗ	Знос ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0,41	0,44	0,48
Коефіцієнт строку використання	Залишкова вартість ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0,59	0,44	0,52
Коефіцієнт вибуття	ОЗ, що вибули за рік / первісна вартість ОЗ на початок року	-	-	-
Коефіцієнт оновлення	Надходження ОЗ за рік / первісна вартість на кінець року	-	-	-
Коефіцієнт амортизації НА	Накопичена амортизація НА / Первісна вартість НА	0,45	0,48	0,50
Коефіцієнт реальної вартості майна	(ОЗ за залишковою вартістю + виробничі запаси + незавершене вирво) / підсумок активу балансу	0,46	0,34	0,37
Коефіцієнт рентабельності ОЗ	Чистий прибуток / середня величина ОЗ за рік	0,58	0,39	0,43
Коефіцієнт виробничої віддачі ОЗ	Виручка від реалізації / середня величина ОЗ за залишковою вартістю	3,2	2,4	1,01

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Дані таблиці 2.1 свідчать, що за період 2021–2023 років спостерігається тенденція до зростання коефіцієнта зносу основних засобів - з 0,41 у 2021 році до 0,48 у 2023 році, що може свідчити про поступове старіння активів. Це є сигналом про необхідність оновлення основних засобів, адже їх фізичний і моральний знос може впливати на ефективність виробничих процесів. Коефіцієнт строку використання основних засобів демонстрував коливання: у 2022 році він знизився до 0,44 проти 0,59 у 2021 році, а у 2023 році зріс до 0,52. Такі зміни можуть вказувати на прискорену амортизацію або списання активів.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів демонстрував поступове зростання: з 0,45 у 2021 році до 0,50 у 2023 році, що може свідчити про активне використання наявних нематеріальних ресурсів.

Коефіцієнт реальної вартості майна знизився з 0,46 у 2021 році до 0,37 у 2023 році, що може вказувати на зменшення частки активів із залишковою

вартістю. Це може бути наслідком списання основних засобів або зниження їх ліквідності. Також спостерігається зменшення коефіцієнта рентабельності основних засобів: із 0,58 у 2021 році до 0,43 у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності їх використання. Причинами можуть бути старіння активів або нестабільність економічного середовища.

Особливо помітним є зниження коефіцієнта виробничої віддачі основних засобів, який скоротився з 3,2 у 2021 році до 1,01 у 2023 році. Це свідчить про значне погіршення ефективності використання активів для отримання доходу, що може бути спричинене зниженням попиту або зменшенням продуктивності обладнання.

Для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому доцільно збільшити інвестиції в оновлення основних засобів та модернізацію технологічної бази, що дозволить підвищити продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.2 - Стан оборотних активів АТ «ФАРМАК» у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт обороту	Чистий дохід / Середня величина ОА за рік	1,37	1,43	2,1
Коефіцієнт завантаження	Середня величина ОА за рік / Чистий дохід	1,13	0,97	0,76
Коефіцієнт ефективності	Валовий прибуток / Середня величина ОА за рік	0,75	0,86	1,78
Коефіцієнт рентабельності	Коефіцієнт ефективності * 100%	75%	86%	178%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Аналіз оборотних активів підприємства за 2021-2023 роки показав позитивну динаміку зростання коефіцієнта оборотності - з 1,37 у 2021 році до 2,1 у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів, що сприяє зростанню чистого доходу на кожну гривню вкладених ресурсів. Водночас коефіцієнт завантаження активів демонструє тенденцію до зниження: з 1,13 у 2021 році до 0,76 у 2023 році. Така зміна свідчить про оптимізацію

управління активами, оскільки компанія досягає аналогічного або навіть кращого фінансового результату, використовуючи менше ресурсів.

Додатковим свідченням успішного розвитку є зростання коефіцієнта рентабельності - з 75% у 2021 році до 178% у 2023 році, що демонструє здатність компанії ефективно працювати в умовах економічної невизначеності. Такі зміни можуть бути наслідком впровадження нових управлінських стратегій, оновлення виробничих потужностей або оптимізації бізнес-процесів.

Дослідження джерел формування активів відіграє важливу роль у визначенні фінансового стану підприємства, оскільки дозволяє оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами. Аналіз цих показників дає змогу визначити рівень фінансової стійкості, співвідношення власного та залученого капіталу, а також ступінь залежності від зовнішнього фінансування.

Крім того, такий аналіз допомагає виявити потенційні ризики, пов'язані з ліквідністю та борговим навантаженням, а також оцінити, чи достатньо довгострокових джерел для фінансування необоротних активів і чи відповідають поточні зобов'язання обсягам оборотних активів. Це сприяє підтримці фінансової рівноваги компанії та формуванню стратегії її подальшого розвитку.

Таблиця 2.3 - Показники формування оборотних активів АТ «ФАРМАК» у 2021-2023 рр.

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власні оборотні активи (ВОА)	Власний капітал - Необоротні активи	2827542	403082	5568556
Власні та прирівняні до них активи (ВПА)	Власний капітал + довгострокові зобов'язання - необоротні активи	7543376	5730291	6291470
Рівень забезпеченості ВОА господарської діяльності (РВО)	Власні та прирівняні до них активи / Оборотні активи	17,3	14,5	9,8
Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань (РПО)	Поточні зобов'язання/ Оборотні Активи	0,3	0,23	0,24
Рівень маневреності власних оборотних активів(РМО)	Грошові кошти/ Власні та прирівняні до них активи	0,13	0,2	0,5
Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності (РГД)	Власні та прирівняні до них активи / Виробничі засоби	8,9	6,6	3,7

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Загалом, оцінка джерел фінансування активів є важливим інструментом для ухвалення стратегічних управлінських рішень і забезпечення фінансової стабільності підприємства (табл. 2.3). На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що власні оборотні активи підприємства зросли з 2,83 млн. грн. у 2021 році до 5,57 млн. грн. у 2023 році. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності компанії та збільшення її можливостей фінансувати операційну діяльність за рахунок власних ресурсів.

Позитивною тенденцією є також підвищення рівня маневреності власних оборотних активів, що сприяє покращенню ліквідності підприємства. Це означає збільшення частки грошових коштів у загальній структурі активів, що підвищує фінансову гнучкість.

Водночас власні та прирівняні до них активи зменшилися з 7,54 млн. грн. у 2021 році до 6,29 млн. грн. у 2023 році, що може свідчити про обмеження зростання необоротних активів, що, у свою чергу, зменшує обсяги оборотних ресурсів, доступних для поточних операцій. Рівень забезпеченості господарської діяльності власними оборотними активами знизився, що свідчить про зменшення можливості підприємства покривати оборотні активи за рахунок власних коштів і збільшення залежності від залученого фінансування.

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань залишається відносно стабільним, що свідчить про незмінний рівень короткострокової фінансової стійкості. Однак необхідно підтримувати баланс між активами та зобов'язаннями, щоб уникнути можливих ризиків фінансової нестабільності.

Загалом, компанія демонструє позитивну динаміку ліквідності та зростання власних оборотних активів, що зміцнює її платоспроможність у короткостроковій перспективі. Проте скорочення власних і прирівняних до них активів, а також зниження рівня забезпеченості операційної діяльності вказують на зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування та певне послаблення фінансової стійкості в довгостроковому періоді. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству слід зосередитися на оптимізації джерел фінансування активів.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності використання власного та залученого капіталу

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт захисту власного капіталу	Додатковий капітал + Резервний капітал / Власний капітал	0,0037	0,0044	0,003
Коефіцієнт ризику власного капіталу	(Власний капітал - Додатковий капітал - Резервний капітал) / (Додатковий капітал + Резервний капітал)	266,4	224,8	337,4
Коефіцієнт захисту статутного капіталу	Резервний капітал / Статутний капітал	-	-	-

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Аналіз показників захисту та ризику власного капіталу свідчить про нестабільність у його структурі. Зокрема, коефіцієнт захисту власного капіталу протягом 2021-2023 років залишався на низькому рівні (0,0037- 0,003), що вказує на недостатню підтримку власного капіталу за рахунок резервного та додаткового капіталу. Це може свідчити про обмежене накопичення резервів або недостатній обсяг додаткових фінансових ресурсів для зміцнення капітальної бази. Відповідно, коефіцієнт ризику власного капіталу зазнав зростання - від 224,8 у 2022 році до 337,4 у 2023 році.

2.2. Оцінка ефективності основної діяльності підприємства та вірогідності банкрутства

Порівняльний аналіз звіту про фінансові результати є важливим інструментом для оцінки змін у фінансових показниках підприємства за різні періоди. Він дозволяє визначити основні тенденції, що впливають на ефективність та стабільність діяльності, а також виявити ключові чинники, які сприяли змінам у фінансових результатах. Такий аналіз дає можливість оцінити ефективність управління ресурсами, знайти резерви для підвищення рентабельності та шляхи оптимізації витрат. Крім того, він є основою для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень,

що спрямовані на зміцнення фінансової стійкості підприємства. Аналіз також забезпечує прозорість фінансової інформації для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, дозволяючи оцінити конкурентні позиції компанії на ринку.

Дослідження фінансових результатів підприємства за 2021-2023 роки показало зростання виручки від реалізації на 5%. Водночас собівартість продукції збільшилася на 9%, що спричинило скорочення чистого прибутку. Крім того, адміністративні витрати зросли на 17%, а витрати на збут підвищилися на 3%. Важливим позитивним моментом стало зростання інших доходів на 26%, що свідчить про розширення джерел прибутку.

Фінансові витрати зросли на 55%, що може свідчити про збільшення боргового навантаження, хоча вони залишаються під контролем. У підсумку чистий прибуток зменшився. Незважаючи на це, стабільне зростання виручки та розширення доходів створюють можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.5 - Порівняльний аналітичний аналіз звіту про фінансові результати АТ «ФАРМАК» за 2021-2023 рр.

Статті	2021р.		2023 р.		Зміни		Темпи приросту	Динаміка структурних змін
	Сума млн.грн	Питома вага (%)	Сума млн.грн	Питома вага (%)	Сума млн.грн.	Питома вага (%)		
Виручка від реалізації	9205794	100,00	9690236	100,00	484442	100,00	0,05	+
Собівартість продукції	4041082	43,90	4424513	45,66	383431	1,8	0,09	+
Адміністративні витрати	997877	10,84	1168504	12,06	170627	1,2	0,17	+
Витрати на збут	1530079	16,62	1575678	16,26	45599	0,4	0,03	+
Інші доходи	32991	0,36	41576	0,43	8585	0,1	0,26	+
Фінансові витрати	42010	0,46	65078	0,67	23068	0,2	0,55	+
Чистий фінансовий результат	1637923	17,79	1547604	15,97	-90319	1,8	-0,06	-

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Щоб підвищити ефективність основної діяльності, підприємству варто зосередитися на зниженні витрат, зокрема собівартості та адміністративних витрат, а також працювати над збільшенням доходів від основної діяльності. Проведений аналіз свідчить про необхідність заходів для зміцнення фінансової стабільності та підвищення рівня рентабельності.

Аналізуючи показник рентабельності АТ «ФАРМАК» у 2022-2023 роках (табл. 2.6), можна відзначити, що рентабельність діяльності знизилася з 17,79% у 2021 році до 15,97% у 2023 році. Це вказує на поступове зменшення ефективності діяльності, що може бути наслідком зростання витрат або зниження доходів.

Таблиця 2.6 - Показники рентабельності АТ «ФАРМАК» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність діяльності підприємства	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід}) * 100\%$	17,79%	16,38%	15,97%
Рентабельність власного капіталу	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість власного капіталу}) * 100\%$	5,53%	3,61%	3,78%
Рентабельність виробничих фондів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічну суму основних засобів і запасів}) * 100\%$	27,76%	20,34%	23,99%
Валова рентабельність продукції	$\text{Валовий прибуток} / \text{собівартість реалізованої продукції}$	127,81%	149,59%	119,01%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Рентабельність власного капіталу також продемонструвала спад із 5,53% у 2021 році до 3,61% у 2022 році, після чого у 2023 році відбулося незначне покращення до 3,78%. Хоча спостерігається певна стабілізація, загальний тренд вказує на труднощі у забезпеченні ефективного використання власного капіталу для отримання прибутку.

Щодо рентабельності виробничих фондів, то вона суттєво зменшилася з 27,76% у 2021 році до 20,34% у 2022 році, однак у 2023 році відбулося часткове

відновлення до 23,99%. Найвищий рівень рентабельності продукції було зафіксовано у 2022 році (149,59%), але у 2023 році він знизився до 119,01%. Це може свідчити про зростання собівартості або зменшення валового прибутку, що потребує додаткового аналізу.

Таким чином, підприємство зіштовхнулося зі зниженням ефективності основних показників рентабельності основної діяльності, особливо у 2022 році, після чого у 2023 році спостерігається певна стабілізація. Основні проблеми можуть бути зумовлені зростанням витрат або неефективним використанням ресурсів. Крім того, на показники могли вплинути економічна та політична нестабільність у країні.

Аналіз оборотності капіталу має ключове значення для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, забезпечення його ліквідності, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості. Високий рівень оборотності вказує на ефективне управління активами, що дозволяє швидко отримувати доходи та підтримувати безперервну операційну діяльність. Крім того, цей показник сприяє точнішому прогнозуванню фінансових потоків, оптимізації інвестиційного планування та підвищенню привабливості підприємства для потенційних інвесторів.

За результатами розрахунків (табл. 2.7), коефіцієнт оборотності оборотного капіталу продемонстрував зниження, що свідчить про послаблення ефективності використання оборотних активів. Це означає, що підприємство стало менш продуктивним у генеруванні доходу на кожен вкладений одиницю оборотного капіталу. Водночас коефіцієнт закріплення оборотного капіталу зріс, що свідчить про збільшення частки інвестицій в оборотні активи, водночас зменшуючи їх вивільнення для інших фінансових потреб.

Тривалість одного обороту капіталу зросла до 266 днів у 2023 році, що вказує на уповільнення циклу оборотності та підвищення часу, необхідного для повного обігу ресурсів. Це негативно позначається на рівні ліквідності підприємства та ефективності його фінансових потоків. Ситуація ускладнюється макроекономічними факторами, зокрема воєнними діями, що спричинили

суттєві збитки через руйнування інфраструктури, необхідної для здійснення операційної діяльності.

Таблиця 2.7 - Показники оборотності капіталу АТ «ФАРМАК» за період 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	виручка/середня значення ОА за рік	2,10	1,43	1,37
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	Зворотне до коефіцієнту оборотності	0,48	0,70	0,73
Тривалість одного обороту	дні/коэф. обороту	174	255	266
Тривалість операційного циклу	дні*(середні записи + середнє Деб заб)/виручка поточний рік	112	169	146
Тривалість фнансового циклу	$\text{Д}(3+\text{ДЗ}-\text{КЗ})/\text{ВР}$	118	191	165
Відносне вивільнення	$\text{ОбК1}-\text{ОбК0}*\text{ВР1}/\text{ВР0}$	-	1434027,1	-581858,63
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Нерозподілений прибуток/усього за розділом 1 (пасиви)	0,992	0,993	0,994

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Щодо тривалості операційного циклу, вона зросла у 2022 році, однак починаючи з 2021 року спостерігається тенденція до скорочення цього показника. Коефіцієнт стійкості економічного зростання залишається відносно стабільним, що свідчить про збереження підприємством здатності підтримувати свою діяльність, незважаючи на складні економічні умови.

Оцінка рентабельності та фінансової стійкості АТ «ФАРМАК» у 2021-2023 роках (табл. 2.8) свідчить про стабільність фінансового стану компанії, хоча деякі показники зазнали змін. Коефіцієнт незалежності залишався в діапазоні 0,81-0,84, що підтверджує високу частку власного капіталу у фінансуванні активів. Стабільними залишаються й показники фінансової стійкості, зокрема

коефіцієнт фінансової стабільності, який перебував у межах 0,85-0,87, що є позитивним сигналом для інвесторів. Водночас, коефіцієнт фінансування суттєво зріс із 1,021 у 2021 році до 4,97 у 2023 році, що може вказувати на зростання обсягу короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.8 - Показники рентабельності та фінансової стійкості АТ «ФАРМАК» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт незалежності	Усього за розділом 1/ баланс загальний	0,81	0,84	0,82
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Усього за розділом 1 + Довгострокові зобов'язання)/балансний загальний	0,85	0,87	0,85
Коефіцієнт фінансування	ПК (довгостро.зобов.+ корострокові.зобов)/ВК	1,021	3,42	4,97
Загальна рентабельність діяльності підприємства	Прибуток до оподаткування/сер.значення балансу	5,4%	3,7%	3,9%
Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від опер.діяльності/сер.знач.балансу	5,4%	2,9%	3,7%
Чиста рентабельність д.п.	Чистий прибуток/сер.знач.балансу	4,4%	2,98%	6,1%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Рентабельність операційної діяльності зазнала зниження з 5,40% у 2021 році до 2,90% у 2022 році, проте у 2023 році вона відновилася до 3,70%. Подібну тенденцію продемонструвала й чиста рентабельність діяльності, яка підвищилася з 2,98% у 2022 році до 6,10% у 2023 році, що свідчить про ефективніше управління витратами.

Для підвищення рентабельності капіталу АТ «ФАРМАК» доцільно застосувати кілька управлінських інструментів, спрямованих на оптимізацію фінансових ресурсів та покращення ефективності операційної діяльності:

1. Впровадження сучасних ERP-систем. Автоматизація процесів управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю сприятиме зменшенню обсягу незавершених операцій та прискоренню обороту капіталу.

Запровадження чітких умов розрахунків для клієнтів, застосування факторингових послуг і стимулювання ранніх платежів через систему знижок допоможе покращити фінансові потоки.

2. Оптимізація управління грошовими потоками. Регулярний моніторинг фінансових потоків і вдосконалення прогнозування дозволять скоротити тривалість фінансового циклу, що сприятиме ефективнішому використанню оборотного капіталу. Важливо також переглянути умови співпраці з банками та партнерами, оптимізувати кредитні лінії та зменшити витрати на обслуговування боргових зобов'язань.

3. Розширення джерел фінансування. Важливим аспектом є залучення інвестицій для розвитку інноваційних проєктів та диверсифікації бізнесу. Використання нерозподіленого прибутку для розширення виробництва та впровадження нових напрямків діяльності сприятиме фінансовій стійкості. Застосування короткострокових кредитів для покриття поточних потреб у ліквідності має відбуватися з ретельним контролем рівня заборгованості.

Аналіз ймовірності банкрутства є ключовим елементом оцінки фінансової стійкості компанії. Він дозволяє виявити можливі ризики на ранніх етапах і розробити ефективні заходи для їх подолання. Завдяки такому аналізу підприємство може не лише попереджати фінансові труднощі, а й покращувати управління ризиками, оптимізувати витрати та залучати інвестиції.

Для оцінки фінансової стійкості компанії буде використано такі методи прогнозування банкрутства: модель Альтмана, модель Ліса, модель Тоффлера і Тішоу, модель Спрінгейта та універсальну дискримінантну функцію. Застосування цих моделей сприятиме комплексній оцінці фінансового стану компанії та визначенню стратегічних напрямів для підвищення її стійкості.

Таблиця 2.9 - Розрахунок вірогідності банкрутства за моделлю Альтмана

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
X1	Чистий оборотний капітал / Загальна величина активів (валюта балансу)	0.4	0.47	0.53
X2	Нерозподілений прибуток / Загальна величина активів (валюта балансу)	0.80	0.83	0.82
X3	Операційний прибуток / Загальна величина активів (валюта балансу)	0.162	0.163	0.091
X4	Статутний капітал / Зобов'язання	0.0036	0.0032	0.0027
X5	Виручка від продажу / Загальна величина активів (валюта балансу)	1.06	0.58	0.86
Z-рахунок Альтман	$1,2*X1+1,4*X2+3,3*X3+0,6*X4+X5$	3.18	2.84	2.94

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Відповідно до цієї моделі пропонується наступна характеристика отриманого Z-рахунка Альтмана:

$Z < 1,8$ - ймовірність банкрутства дуже висока;

$1,81 < Z < 2,7$ - ймовірність банкрутства висока;

$2,71 < Z < 2,9$ - банкрутство можливе;

$Z > 3$ - ймовірність банкрутства дуже низька.

Відповідно до проведених розрахунків за моделлю Альтмана ймовірність банкрутства у 2021 році АТ «ФАРМАК» дуже низька. У 2022 році цей показник мав тенденцію зниження, однак уже у 2023 році підприємство почало показувати позитивний ріст. Але відчутної загрози банкрутства у АТ «ФАРМАК» немає.

Таблиця 2.10 - Розрахунок імовірності банкрутства підприємства за моделлю Ліса

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
A	всього оборотні активи / актив балансу	0,47	0,54	0,59
B	фінансовий результат від операційної діяльності / актив балансу	0,162	0,163	0,091
C	нерозподілений прибуток / актив балансу	0,80	0,83	0,82
D	власний капітал / позиковий капітал	4,29	5,20	4,57
Z-Модель Ліса	$0,063*A+0,092*B+0,057*C+0,001*D$	0,095	0,102	0,097

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Якщо значення показника Z за моделлю Ліса нижче за 0,037 - висока загроза банкрутства. Відповідно до представлених вище розрахунків за моделлю Ліса ймовірність банкрутства АТ «ФАРМАК» низька.

Наступна модель Тоффлера і Тішоу пропонує наступну інтерпретацію отриманих результатів:

$Z < 0,2$ – дуже висока ймовірність банкрутства;

$Z = 0,25$ – критичне значення;

$Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства дуже низька.

Переходимо до оцінки вірогідності банкрутства за моделлю Тоффлера і Тішоу.

Таблиця 2.11 - Розрахунок імовірності банкрутства підприємства за моделлю Тоффлера і Тішоу

Показники	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
A	фінансовий результат від операційної діяльності / поточні зобов'язання і забезпечення	1,12	1,29	0,62
B	всього оборотні активи / (довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення)	2,49	3,36	3,31
C	поточні зобов'язання і забезпечення / актив балансу	0,146	0,126	0,1469
D	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / актив балансу	1,06	0,58	0,86
Z модель Тоффлера і Тішоу	$0,53*A+0,13*B+0,18*C+0,16*D$	1,11	1,23	0,92

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Отже, за моделлю Тоффлера і Тішоу ймовірність банкрутства АТ «ФАРМАК» дуже низька.

Таблиця 2.12 - Розрахунок імовірності банкрутства підприємства за моделлю Спрінгейта

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
A	робочий капітал / актив балансу	0,53	0,46	0,41
B	фінансовий результат до оподаткування / актив балансу	0,201	0,138	0,142
C	фінансовий результат до оподаткування/ поточні зобов'язання і забезпечення	1,38	0,62	1,34
D	Виручка від реалізації/Актив балансу	1,06	0,69	0,72
Z модель Спрінгейта	$1,03*A+3,07*B+0,66*C+0,4*D$	2,50	1,58	2,02

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Z нижче за 0,862 - підприємство - потенційний банкрут. Відповідно, за моделлю Спрінгейта ймовірність банкрутства АТ «ФАРМАК» дуже низька.

Таблиця 2.13 - Розрахунок імовірності банкрутства підприємства за універсальною дискримінантною функцією

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
X1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / (довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення)	4,8	4,3	4,5
X2	Пасив балансу/ (довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення)	5,29	6,20	5,57
X3	Чистий фінансовий результат / середньорічна сума активу балансу	0,18	0,10	0,13
X4	Чистий фінансовий результат / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,18	0,16	0,16
X5	Запаси / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,18	0,22	0,21
X6	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / основний капітал (необоротні активи + довгострокові зобов'язання і забезпечення)	1,60	1,40	1,64
Z- за універсальною дискримінантною функцією	$1,5*X1+0,08*X2+10*X3+5*X4+0,3*X5+0,1*X6$	10,5	9,0	9,5

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Стандартна інтерпретація отриманих значень Z за універсальною дискримінантною функцією:

$Z < 0$ - підприємство є напівбанкрутом;

$0 < Z < 1$ - підприємству загрожує банкрутство, якщо не здійснити санаційні заходи;

$1 < Z < 2$ - фінансова стійкість підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

$Z > 2$ - підприємство фінансово стійке, банкрутство не загрожує.

Отже, результати розрахунків за всіма п'ятьма моделями свідчать про ефективність фінансової політики компанії. Вона демонструє здатність управляти ризиками, підтримувати стабільний рівень доходів і своєчасно реагувати на потенційні загрози. Це знижує ймовірність фінансових труднощів та створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Хоча вірогідність банкрутства незначна, але доцільно рекомендувати провести певні заходи:

- Оптимізація використання активів. Модернізація обладнання та впровадження нових технологій сприятимуть підвищенню оборотності активів, що дозволить збільшити доходи з кожної вкладеної гривні та посилити конкурентні позиції на ринку.

- Контроль дебіторської заборгованості. Враховуючи тенденцію її зростання у 2022 році, необхідно посилити заходи щодо контролю за своєчасністю платежів та вдосконалити кредитну політику підприємства.

- Збільшення інвестицій у модернізацію. Придбання сучасних основних засобів і оновлення існуючої матеріально-технічної бази дозволить знизити рівень зносу, зменшити витрати на ремонт та підвищити ефективність виробничих процесів.

- Оптимізація витрат і операційних процесів. Раціональний розподіл ресурсів та зниження собівартості продукції допоможуть підвищити валовий прибуток. Важливим кроком є вихід на нові ринки та оновлення асортименту для зростання рентабельності.

- Ефективне управління активами. Продаж непрофільних активів або передача їх в оренду дозволять вивільнити фінансові ресурси для більш перспективних інвестицій, що сприятиме покращенню оборотності капіталу.

- Внутрішній аудит та підвищення ефективності. Аналіз поточних бізнес-процесів дозволить виявити слабкі місця, підвищити продуктивність і знизити операційні витрати.

2.3. Напрями виробничого розвитку фармацевтичних підприємств в умовах технологічних трансформацій

Фармацевтична галузь є однією з найбільш наукомістких і високотехнологічних сфер промислового виробництва. Нині вона зазнає значних технологічних трансформацій, пов'язаних із переходом на нові технологічні уклади. Вирішення ключових викликів, пов'язаних із функціонуванням фармацевтичного виробництва, може сприяти не лише економічному зростанню країни, а й її соціальному та науково-технічному розвитку. Ефективне управління виробничим розвитком галузі можливе лише за умови врахування об'єктивних викликів, що виникають унаслідок технологічних змін.

Попри обмежену конкурентоспроможність вітчизняної фармацевтичної продукції на міжнародному ринку, розвиток внутрішнього виробництва та залучення інноваційних підприємств набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки. Досягнення технологічного суверенітету галузі потребує глибоких реформ, зокрема оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз сучасного стану фармацевтичного виробництва в Україні дозволяє виокремити низку проблем, що гальмують його розвиток:

1. Високі ризики та тривалий період окупності інвестицій у виробничу інфраструктуру.
2. Домінування великих корпорацій, які концентрують ресурси для розширення виробництва, що може спричинити посилення олігополізації та монополізації ринку.

3. Труднощі із забезпеченням поставок високовартісного наукового обладнання та сировини в умовах війни.

4. Недостатня якість продукції через прогалини у системі регулювання.

5. Обмежена кількість підприємств, здатних здійснювати повний цикл виробництва лікарських засобів.

Разом із тим, розвиток фармацевтичної галузі України відкриває значні перспективи, зокрема:

1. Підвищення доступності лікарських засобів, зокрема для пацієнтів із важковиліковними або рідкісними захворюваннями, а також препаратів, необхідних для відновлення поранених та тих, хто відчувають постійний стрес.

2. Забезпечення незалежності країни у сфері фармацевтичного забезпечення в контексті сучасних викликів національної безпеки.

3. Створення високооплачуваних робочих місць у високотехнологічному виробництві.

4. Зменшення залежності від глобальних економічних коливань і підвищення стійкості національної економіки до непередбачуваних криз.

5. Зростання науково-технічного потенціалу країни.

6. Розвиток суміжних галузей, зокрема хімічної промисловості, необхідної для створення виробничих комплексів повного циклу.

Попри загальне зростання обсягів виробництва вітчизняними фармацевтичними підприємствами, частка інноваційної продукції залишається порівняно низькою. Це свідчить про те, що багато виробників обрали стратегію екстенсивного розвитку, орієнтуючись на масштабування випуску вже існуючих продуктів, а не на розробку нових. Отже, для забезпечення конкурентоспроможності української фармацевтичної галузі необхідне активне впровадження інноваційних підходів та технологій.

Обсяги споживання лікарських засобів на душу населення в Україні залишаються відносно низькими. Однак це свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку вітчизняного фармацевтичного виробництва, орієнтованого на внутрішній ринок. Надалі це може сприяти зміцненню галузі та

переходу до інноваційного типу розвитку, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та розширення їхньої присутності на зовнішніх ринках.

Досвід Китаю у фармацевтичному виробництві є особливо цінним, адже ця країна займає лідерські позиції у світовому виробництві фармацевтичних субстанцій, випускаючи близько 3 млн. тонн на рік (30% світового обсягу). На ринок України постачається приблизно 180 найменувань активних фармацевтичних інгредієнтів китайського походження. Це підкреслює важливість аналізу китайського підходу в контексті необхідності створення фармацевтичного виробництва повного циклу в Україні.

Ключова особливість фармацевтичної галузі Китаю полягає у домінуванні місцевих компаній, а не міжнародних транснаціональних корпорацій. Китайські виробники контролюють понад дві третини внутрішнього ринку, що дозволяє їм забезпечувати лікарськими засобами багатомільйонне населення країни. Крім того, Китай є лідером серед країн, що розвиваються, за кількістю зареєстрованих патентів у фармацевтичній галузі, майже зрівнявшись із США. У 2022 році було опубліковано понад 28 тисяч патентів китайського походження.

Фармацевтичний сектор Китаю демонструє поступову еволюцію через чотири етапи розвитку, що представлено на рисунку 2.1.

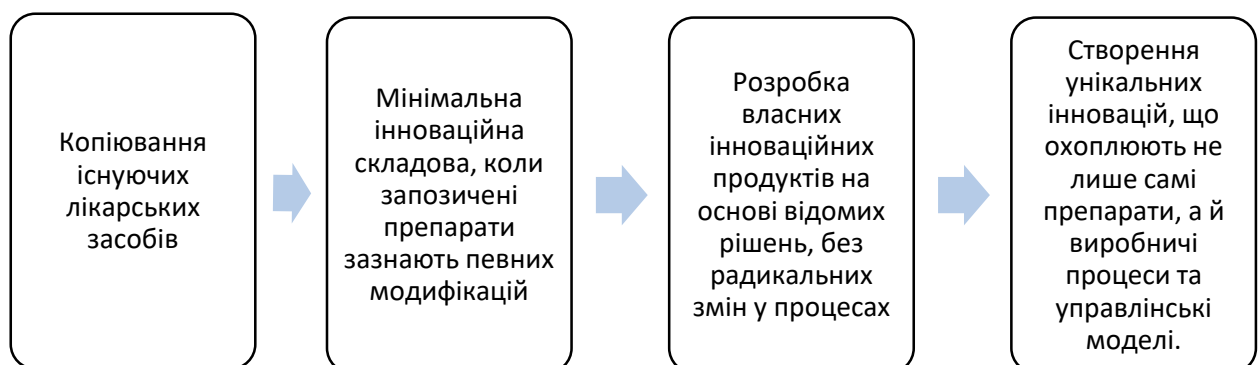


Рис. 2.1 - Етапи еволюції фармацевтичного ринку Китаю

Джерело: складено автором

Такий підхід дозволяє країні поступово переходити від простого копіювання до проривних технологій та лідерства у сфері фармацевтики.

В Україні виробництво лікарських засобів поки що перебуває на початкових етапах цього процесу. Однак в післявоєнних умовах саме стратегія інноваційного розвитку може стати ключовою для прискореного розвитку галузі та забезпечення конкурентоспроможності країни.

Сучасною тенденцією більшості економічних процесів є індивідуалізація. У сфері медицина - перехід до персоналізованої медицини. Важливим напрямом цього процесу є орієнтація на потреби пацієнта та індивідуалізація терапії. У цьому контексті перспективним напрямом розвитку фармацевтичного сектору може стати відновлення діяльності виробничих аптек - закладів, що самостійно виготовляють лікарські засоби за рецептами.

Станом на 2015 рік в Україні функціонувало близько 390 виробничих аптек, що є недостатнім для задоволення зростаючого попиту на індивідуалізовані лікарські форми. Хоча такі аптеки не володіють усіма необхідними ресурсами для розробки принципово нових препаратів, вони можуть сприяти вдосконаленню готових лікарських засобів, адаптуючи їх до потреб окремих пацієнтів. Це включає регулювання дозування, модифікацію складу допоміжних компонентів (з урахуванням можливих алергічних реакцій) та зміну форми випуску відповідно до індивідуальних потреб.

Раніше виробничі аптеки відігравали значну роль у фармацевтичному забезпеченні, проте їхня кількість різко скоротилася через регуляторні обмеження, зокрема через вимоги дотримання патентного права та заборону на незалежне виробництво певних лікарських засобів. Водночас міжнародний досвід свідчить про актуальність відновлення цього сегменту фармацевтичного виробництва. Виробничі аптеки можуть не лише забезпечити індивідуалізовану фармацевтичну допомогу, а й сприяти розширенню доступності дитячих лікарських форм, які наразі покривають лише 10% внутрішнього попиту.

Ще одним важливим напрямом розвитку є впровадження кластерного підходу у фармацевтичній галузі. Така модель організації виробництва дозволяє ефективно вирішувати низку ключових проблем, включаючи:

- створення повного циклу виробництва інноваційних лікарських засобів - від розробки до виходу на ринок;
- узгодження інтересів бізнесу, науки, освіти та державного регулювання;
- забезпечення технологічного суверенітету через локалізацію виробництва.

Світовий досвід свідчить, що формування фармацевтичних кластерів має значний мультиплікативний ефект, сприяючи створенню нових робочих місць не лише у фармацевтичному секторі, а й у суміжних галузях, таких як хімічна промисловість та біотехнології.

Фармацевтичні кластери можна розглядати як частину ширшої концепції інноваційних екосистем - мережі підприємств, що об'єднані спільним простором для розробки, виробництва та розповсюдження нових технологій. Ключовою особливістю такої моделі є територіальна концентрація компаній та їхня взаємозалежність, що сприяє швидкому впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Запровадження кластерної моделі в фармацевтичному виробництві відкриває нові можливості для формування ефективних виробничих ланцюгів, включаючи всі етапи науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Однією з ключових переваг цього підходу є створення гнучких механізмів науково-технічної кооперації, що дозволяють поєднувати конкуренцію та партнерство, забезпечуючи збалансований розвиток галузі.

Кластери сприяють обміну технологіями та знаннями, що пришвидшує впровадження інновацій у виробництво лікарських засобів. Важливу роль у цьому відіграють механізми трансферу технологій, які дозволяють швидше адаптувати передові наукові розробки до потреб ринку. Крім того, кластерний формат дає змогу залучати державну підтримку через механізми державно-приватного партнерства, а також використовувати різні інструменти інституційного стимулювання розвитку фармацевтичного виробництва.

Найвищою формою співпраці в межах кластерів є створення стратегічних альянсів між виробниками та постачальниками. Це дозволяє:

- об'єднувати технологічні та виробничі компетенції різних учасників;
- отримувати доступ до додаткових ресурсів;
- спільно виходити на міжнародні ринки;
- розвивати єдину технологічну базу.

Особливе значення у кластерній моделі має залучення малих інноваційних підприємств, які можуть доповнювати великі компанії своїми унікальними розробками та сприяти інтеграції новітніх технологій у галузь.

Таким чином, виробничі кластери є ефективною організаційною формою розвитку фармацевтичної промисловості, що дозволяє реалізувати переваги міжфірмової співпраці та створювати стійкі механізми взаємодії між підприємствами, науковими установами та державними інститутами. Хоча традиційна децентралізована модель також може сприяти розвитку галузі, кластерний підхід значно спрощує розв'язання ключових завдань у сфері фармацевтичного виробництва.

Таблиця 2.14 - Порівняння традиційного та кластерного підходу до розвитку виробничих процесів у фармацевтичній галузі України

Фактори	Традиційний підхід	Кластерний підхід	
		Опис	Переваги
Суб'єкти економічних відносин	Окремі підприємства	Об'єднання господарюючих суб'єктів	Налагоджені виробничі ланцюжки, включно з етапами НДДКР, економія на логістиці, системний ефект, переваги спеціалізації (можливість аутсорсингу), більш гнучкі форми кооперації, у т.ч. науково-технічної
Основний фактор розвитку	Жорстка внутрішньогалузева конкуренція	Конкуренція партнерство	Дотримання балансу в інтересах динамічного виробничого розвитку, спільне використання інфраструктури
Основний механізм стимулювання	Податкове регулювання	Інституційна підтримка	При збереженні інструментів державного регулювання додається можливість фокусування на створенні локального інституційного середовища, що сприяє розвитку інновацій
Роль держави	Макроекономічне регулювання	Державно-приватне партнерство	Забезпечення процесів виробничого розвитку освіченими кадрами, державні закупівлі

Джерело: складено автором

Формування ефективної системи взаємодії між ключовими учасниками фармацевтичного виробництва є важливим чинником його стійкого розвитку. Основу такої кооперації складають виробники лікарських засобів, розробники фармацевтичних продуктів, постачальники спеціалізованого обладнання, компонентів, сировини та активних фармацевтичних субстанцій. Важливу роль відіграють також інституції інфраструктурної підтримки - університети, науково-дослідні інститути, технопарки, бізнес-інкубатори тощо.

Впровадження кластерного підходу сприяє ефективному розподілу ресурсів, спрощенню механізмів кооперації між різними учасниками та прискоренню процесу впровадження інновацій у виробництво.

Окремим викликом є забезпечення національної економічної безпеки в умовах глобальної нестабільності, високої олігополізації фармацевтичного виробництва. Для цього необхідно створювати повноцінні ланцюги доданої вартості всередині країни, включаючи виробництво вихідної сировини, активних фармацевтичних субстанцій, допоміжних речовин і компонентів. Такий підхід не лише зменшить залежність від зовнішніх постачальників, а й сприятиме розвитку внутрішнього ринку фармацевтичної продукції та його інтеграції в міжнародну систему охорони здоров'я.

В останні роки значна частка фармацевтичних субстанцій, що використовуються у виробництві лікарських засобів, імпортувалася (понад 600 найменувань). Водночас у країні функціонує 49 суб'єктів господарської діяльності, що мають право виготовляти фармакологічні субстанції та мають патенти на виробництво субстанцій, однак реально їх виготовляють лише 5-7 підприємств. Це питання залишається невирішеним і потребує комплексного підходу.

У таблиці 2.15 узагальнено виявлені тенденції розвитку виробничого сектору фармацевтичної промисловості, а також перспективні напрями, на яких варто зосередити увагу. Окрім цього, наведено шляхи, що дозволяють вийти за межі поточних тенденцій, сприяючи поглибленню та диверсифікації

виробничого розвитку фармацевтичної галузі з перспективою її переходу на якісно новий рівень.

Важливо враховувати не лише виробничі аспекти, а й екологічні виклики. Виробництво фармацевтичної сировини та субстанцій часто супроводжується значним техногенним навантаженням на навколишнє середовище, що наближає ці процеси до хімічної промисловості. Саме тому одним із перспективних напрямів розвитку є впровадження екологічно безпечних технологій та інновацій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Окрім екологічного аспекту, важливо враховувати глобальні тенденції технологічної трансформації. Вивчення та адаптація досвіду Китаю, який поступово перейшов від простого копіювання фармацевтичних продуктів до незалежних інновацій, може стати корисним вектором розвитку. Також перспективним напрямом є розширення кластерного підходу, що не суперечить китайській моделі, а навпаки, може слугувати її доповненням.

Таблиця 2.15 - Напрями виробничого розвитку вітчизняної фармацевтичної промисловості в умовах технологічних трансформацій

Тенденція виробничого розвитку	Напрями розвитку в рамках сформованих тенденцій	Напрями розвитку, що дають змогу вийти за рамки тенденцій, що склалися
Нестача виробництв повного циклу	Відсутні	1. Створення нових інноваційних кластерів з урахуванням розміщення наявних виробництв у межах суміжних галузей і включення таких виробництв до ланцюжка створення вартості; 2. інтеграція з хімічною промисловістю; застосування китайського досвіду та досвіду інших технологічних лідерів.
Переваги великого бізнесу та ТНК у фармацевтичних інноваціях	Гнучка політика щодо процесів злиття і поглинань, що не створює зайвих бар'єрів, але не допускає процесів посилення олігополізації	1. Створення загальної інфраструктури і систем загального користування для інновацій у рамках кластерів, що дасть змогу менш великим виробникам здійснювати проекти виробничого розвитку; розвиток мережі виробничих аптек як перспективної малої форми інноваційного підприємництва в умовах розширення кастомізації та персоналізації терапії; грантове фінансування перспективних фармацевтичних розробок.

Продовження таблиці 2.15

Тенденція виробничого розвитку	Напрями розвитку в рамках сформованих тенденцій	Напрями розвитку, що дають змогу вийти за рамки тенденцій, що склалися
Екстенсивний характер розвитку фармацевтичного виробництва	Заохочення власного виробництва в рамках нижніх щаблів китайської моделі розвитку фармацевтичного виробництва	1. Заохочення переходу до інноваційного виробництва в рамках китайської моделі; 2. забезпечення взаємодії та зв'язок завдань інноваційного та збутового секторів у рамках кластерів; розвиток венчурного ринку в рамках кластерів; 4. використання технологій ядра укладу, що формується (біотехнології, блокчейн, цифрова медицина, штучний інтелект).
Відсутність порівняльних переваг вітчизняного фармацевтичного виробництва на світових ринках	Пошук внутрішніх джерел зростання на базі внутрішнього попиту на перших етапах розвитку	1. Заохочення експансії до інших країн, регуляторна підтримка експортерів; створення спільних виробництв із технологічними лідерами галузі на базі розвитку кластерів з метою отримання зарубіжного досвіду.

Джерело: складено автором

У контексті забезпечення національної економічної безпеки важливо створювати повні виробничі ланцюги доданої вартості, включаючи виготовлення вихідної сировини, активних фармацевтичних субстанцій, допоміжних речовин та компонентів. Особливу увагу слід приділити екологічній безпеці виробництва, що є ключовим фактором стійкого розвитку фармацевтичної галузі.

ВИСНОВКИ

Фармацевтична галузь є однією з найбільш соціально значущих сфер виробництва. Вона охоплює не лише створення лікарських засобів, а й широкий спектр супутніх продуктів і матеріалів, що використовуються в медицині, а також фармацевтичних субстанцій, які слугують основою для виготовлення препаратів. Найбільш спорідненою з фармацевтичним виробництвом, з огляду на тісний взаємозв'язок у виробничо-економічних відносинах, є хімічна промисловість.

Особливості виробничого розвитку фармацевтичного сектору визначаються специфікою життєвого циклу фармацевтичної продукції. Вони включають поділ виробництва на оригінальні препарати та дженерики, тривалий і витратний процес розробки та виходу нових ліків на ринок, значну роль патентного захисту, жорстке державне регулювання, що створює високі бар'єри для входу в цю сферу, а також домінування великих транснаціональних корпорацій у фармацевтичному виробництві.

Рівень інноваційної активності підприємства є ключовим показником інтенсивності його виробничого розвитку, оскільки він відображає процеси комерціалізації інновацій та охоплює всі елементи управління виробничим розвитком. Враховуючи високий рівень ризику, притаманний фармацевтичним інноваціям, оцінювати інтенсивність виробничого розвитку у цій сфері необхідно не лише через результати реалізованих проектів, а й через аналіз бізнес-процесів на всіх етапах. Це дозволить уникнути втрати цінної інформації про можливі напрямки інноваційного пошуку.

Аналізуючи діяльність АТ «ФАРМАК» та виокремлюючи ключові тези з раніше проведеного аналізу, можна зазначити наступне, що підприємство демонструє стійкі тенденції до покращення ліквідності та зниження боргового навантаження, незважаючи на вплив пандемії та повномасштабного вторгнення. Проте існують проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю, ефективністю використання активів та необхідністю оптимізації витрат.

Наявність інноваційного потенціалу та можливість інвестування у нові технології вказують на перспективи покращення конкурентоспроможності.

Отже, щодо рекомендацій для підприємства можна узагальнити такі:

- Продовжувати оптимізацію використання активів, зокрема шляхом модернізації обладнання та впровадження нових технологій для збільшення оборотності активів. Це допоможе збільшити доходи на кожну гривню вкладених активів, що підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку.

- Контролювати дебіторську заборгованість, адже у 2022 році вона мала тенденцію росту.

- Підвищувати ефективність операційної діяльності - проведення внутрішнього аудиту для визначення слабких місць у процесах дозволить підвищити продуктивність та знизити витрати.

- Розглянути збільшення резервного та додаткового капіталу для зниження фінансових ризиків. Запровадити політику поступового формування резервів для стабілізації капітальної бази.

- Інвестиції в інновації (спрямування нерозподіленого прибутку на розвиток нових напрямків діяльності; інвестиції в технологічні розробки для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, оскільки зараз на ринку багато фармацевтичних підприємств).

Загалом, АТ «ФАРМАК» має позитивні фінансові показники. Тому зазначені вище рекомендації дозволять підприємству забезпечити фінансову стабільність, покращити рентабельність та утримувати свою популярність та конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка кількісних показників, що характеризують інтенсивність виробничого розвитку фармацевтичних підприємств України, демонструє відсутність швидких результатів від активного впровадження виробничих процесів. Водночас це не виключає можливих довгострокових позитивних тенденцій. Найбільш значущими чинниками, що визначають інтенсивність виробничого розвитку фармацевтичних підприємств, є насамперед ті, що безпосередньо пов'язані з масштабами організації. Враховуючи високі ризики та

тривалий термін окупності інвестицій у фармацевтичні інновації, здебільшого саме великі корпорації здатні акумулювати необхідні фінансові, інтелектуальні та інші ресурси для забезпечення високого рівня виробничого розвитку.

З огляду на виявлену закономірність між інтенсивністю виробничого розвитку підприємства та його розміром, процеси злиття та поглинання у фармацевтичному секторі України на сучасному етапі можуть розглядатися як позитивна тенденція. Водночас така практика є доцільною лише за умови, що вона не призведе до надмірної олігополізації чи монополізації ринку лікарських засобів, а також до інших негативних зовнішніх ефектів.

Перспективними стратегічними напрямками розвитку фармацевтичного виробництва можуть стати адаптація китайського досвіду, що передбачає поступовий перехід від копіювання до інноваційного виробництва та створення власних фармацевтичних розробок, а також розширення кластерного підходу. Його ключова перевага полягає у зміцненні партнерських зв'язків між учасниками кластеру з метою спільного виробничого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. Редакція від 21.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Акулюшина М., Дискіна, А., Кедик, В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>
3. Бакланова О., Папп В., Проскура В. Концепти розвитку підприємства в економіці 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 98-103. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-18>
4. Безверхня Г. В., Мартинюк І. І., Іванюк Л. М. Управління виробничим потенціалом підприємства. Київ: КНЕУ, 2018. 312 с.
5. Васильєв Ю. П., Самчук Н. І. Управління виробничим потенціалом підприємства: теорія, методологія, практика. Київ : КНЕУ, 2020. 245 с.
6. Волошина-Сійдей В., Євсєєва О., Маслиган О., Сирцева С., Нестеренко О., Гаркуша С. Стратегічні орієнтири розвитку економіки в умовах глобальних викликів та воєнної агресії (український кейс). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 1(48). С. 219-228.
7. Гавловська Н., Закусило В, Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №3 (318). С. 75-81. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>
8. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36) С. 198-209. DOI 10.31558/2307-2318.2019.4.19
9. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123-127
10. Гриценко В. А. Управління виробничим потенціалом підприємства в умовах економічних трансформацій. *Економічний простір*. 2019. № 134. С. 100-105.

11. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
12. Ковтуненко Ю. В. Диверсифікація інноваційної діяльності: умови, напрями та види / Ю.В. Ковтуненко. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 1 (7). С. 85-91.
13. Козак О. В., Шевчук О. О. Управління виробничим потенціалом підприємства: аспекти регіонального розвитку. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3(648). С. 49-54.
14. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С 134-140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
15. Колещук О. Я. Моделі формування розвитку інноваційної діяльності. *Економічний вісник*. 2019. № 1. С.86-95.
16. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.
17. Кулініч, Т. Стратегії розвитку виробничих підприємств України: повоєнна відбудова. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 70-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-13>
18. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28), С. 121-125. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.022125
19. Матіщак Ю. І. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 3 (223). С. 102-112.
20. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1942/1869>

21. Некрасова Л. А. Моделювання розвитку виробничого підприємства у взаємодії з об'єднаною територіальною громадою. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. № 18(43). С. 164-182. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183678](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183678)
22. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.76)
23. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99 - 103.
24. Плетньов М. В. Розвиток малого і середнього підприємництва в регіоні: виробничий аспект. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 42-47. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.24.42](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.24.42)
25. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15.
26. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
27. Рудніченко Є. М. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 130-134.
28. Савченко В., Кононенко Л., Карнаушенко А. Циркулярна економіка в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 166-174. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22>
29. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *МЕНЕДЖЕР ДонДУУ*. 2016. №3 (72). С. 90-101.

30. Семенова В. Диверсифікація діяльності як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7-8. С.119-128.
31. Структура фармацевтичного ринку України. [URL: https://blog.youcontrol.market/struktura-farmatsievtychnogho-rinku-ukrayini/](https://blog.youcontrol.market/struktura-farmatsievtychnogho-rinku-ukrayini/)
32. Сьомкіна Т. В. Концептуальні чинники застосування методів оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 88-96
33. Терещук Н. С., Погасій О. Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf>
34. Тульчинська С. О., Вовк О. М. Теоретичні основи формування модернізаційного потенціалу на підприємствах інфраструктурної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Т. 2. Вип. 4. С. 225-229.
35. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 45-49. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.035155
36. Черніков Д., Гришко С. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій індустрії 4.0 та індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-68>
37. Шевчук П., Дергалюк Б. Перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-69>
38. Шинкарук Н. І., Гриньов М. А., Бондарчук В. П. Управління виробничим потенціалом підприємства: теорія, методологія, практика. Львів: Наукове товариство ім. Шевченка, 2019. 412 с.
39. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242с.

40. Alam A., Uddin M., Yazdifar H. Institutional determinants of R&D investment: Evidence from emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 138. P. 34-44.
41. Cohen W. M. Fifty years of empirical studies of innovative activity and performance. *Handbook of The Economics of Innovation*. 2010. Vol. 1. P. 131-213.
42. Dierks R. M. L., Bruyere O., Reginster J.-Y. Critical analysis of valuation and strategical orientation of merger and acquisition deals in the pharmaceutical industry. *Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research*. 2018. Vol. 18, Issue 2. P.147-160
43. DiMasi, J. A., Grabowski, H. G., Hansen, R. W. Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics*. 2016. № 47. P. 20-33
44. Hooker L., Palumbo D. Covid vaccines: Will drug companies make bumper profits? *BBC Business*. 2020. URL: <https://www.bbc.com/news/business-55170756>
45. Klepper S., Simons K.L. Industry shakeouts and technological change. *International Journal of Industrial Organization*. 2005. № 23. P. 23-43.
46. Krammer S. Drivers of national innovation in transition: Evidence from a panel of Eastern European countries. *Research Policy*. 2009. № 38(5). P. 845-860.
47. Peltoniemi M. Reviewing Industry Life-cycle Theory: avenues for Future Research. *International Journal of Management Reviews*. 2011. №. 13. P. 349-375.
48. Razali N. M., Wah Y. B. Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*. 2011. Vol.2, № 1. P. 21-33
49. Szmelter A. *Global Supply Chains in the Pharmaceutical Industry*. University of Gdańsk, Poland, 2018. 373 p.
50. Zhang X., Nie, H. Public health insurance and pharmaceutical innovation: Evidence from China. *Journal of Development Economics*. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030438782030153X>

51. Zozaya N., Alcalá B., Galindo J. The offset effect of pharmaceutical innovation: A review study. *Global & Regional Health Technology*. 2019. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2284240319875108>

ДОДАТКИ

Фінансова звітність акціонерного товариства «ФАРМАК» за 2021-2022 роки
разміщена за посиланням <https://farmak.ua/regularna-informacia/>

Фінансова звітність акціонерного товариства «ФАРМАК» за 2023 рік
разміщена за посиланням <https://opendatabot.ua/c/00481198>