

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

СТРІЛЕЦЬ АЛІНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 658.5658.012.2

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ФАРМАК»)**

8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

АВТОРЕФЕРАТ
дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня
"МАГІСТР"

Київ – 2016

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність досліджуваної теми. В наш час існує безліч проблем, пов'язаних з формуванням та оцінкою стратегічного потенціалу підприємств. Під час дослідження було з'ясовано що багато питань не лише не вирішені, а, навіть, не обґрунтовані. Наприклад, в наукових дослідженнях недостатньо чітко визначені позиції стосовно створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів формування ефективного функціонуючого стратегічного потенціалу підприємства і технології їх застосування, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки. Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Дипломну роботу виконано на кафедрі менеджменту НТУУ «Київський політехнічний інститут», згідно з планом наукових досліджень за темою: «Формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції на прикладі ПАТ «Фармак». У роботі було розроблено базові положення оцінювання й управління стратегічним потенціалом і планується їх апробація на підприємстві фармацевтичної галузі України.

Мета дипломної роботи полягає у розробці теоретичних та практичних підходів до формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні *задачі*:

- визначити основні методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- узагальнити науково-практичні напрями до формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції;
- проаналізувати фармацевтичну галузь України та перспективи євроінтеграції;
- оцінити внутрішнє середовище проблеми та міжнародну конкурентоспроможність підприємства ПАТ «Фармак»;

- виявити головні складові стратегічного потенціалу підприємства ПАТ «Фармак»;
- вибрати стратегію забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на основі стратегічного потенціалу підприємства;
- зробити економічне обґрунтування напрямів формування стратегічного потенціалу підприємства;
- спрогнозувати підвищення стратегічної ефективності підприємства в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ПАТ «Фармак», а **предметом вивчення** є процеси формування стратегічного потенціалу підприємства, умови та фактори його розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано системний підхід який зумовив комплексне дослідження стратегічного потенціалу підприємства. Під час написання дипломної роботи було використано загальнонаукову методологію (аналіз та синтез, абстрактно-логічний та історичний методи, спостереження, дедукцію та індукцію). Методологія та методика економічного аналізу (вимір, порівняння, прогнозування), методика стратегічного аналізу (SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці цілісної теоретико-методичної концепції розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використовувати його результати, а саме розробленої методики оцінки стратегічного потенціалу і основних напрямів його дослідження керівниками виробничих підприємств. А також використання теорії у бізнес плануванні, економічному регулюванні підприємств, під час навчання студентів на дисциплінах «Стратегічне планування» та інших спеціальних курсів.

Висновки та пропозиції роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПАТ «Фармак» в частині рекомендацій щодо формування

стратегічного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції. На підприємстві було підписано акт впровадження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати та висновки доповідалися на міжнародних та внутрішньо університетських конференціях.

Публікації. Основні теоретичні та практичні результати дослідження апробовано на конференціях, наявні публікації:

– Петрик О.О. Фармацевтичний ринок: світові тенденції та перспективи розвитку в Україні [Текст] / О.О. Петрик, А.В. Стрілець // Збірник наукових праць учасників VI Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — С. 288-293 ;

– Стрілець А.В. Вплив глобалізації на процеси злиття та поглинання на світовому фармацевтичному ринку. [Електронне видання] / А.В. Стрілець, О.О. Петрик // Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах нестабільності». Секція: Економіка. — Тернопіль, 28 листопада 2015 року. — Адреса доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41534>.

За результатами дипломної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти опубліковано 2 наукові праці.

Дипломну роботу викладено на 140 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, переліку посилань, додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дипломної роботи, сформульовано мету дослідження, зазначено наукову новизну.

У першому розділі - "Теоретично-методичні основи формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції» - встановлено:

- сутність, структура та особливості стратегічного потенціалу підприємства;
- методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- напрями формування стратегічного потенціалу підприємств України в умовах євроінтеграції.

Дослідження наявних тлумачень поняття «стратегічний потенціал підприємства» дозволило виділити такі підходи до його визначення: ресурсний, функціональний та ресурсно-функціональний. На основі логічного узагальнення та порівняння зазначених підходів зроблено висновок, що мають місце неоднозначність трактувань даної категорії та відсутність повного розкриття її змісту. Запропоновано визначати стратегічний потенціал як сукупність передумов підприємства (ресурсів, можливостей, компетенцій тощо), наявних і таких, що мають бути створені задля виконання загальної стратегії протягом періоду, на який вона розроблена. Вважаємо, що таке тлумачення поглиблює теоретико- методичні основи досліджуваної категорії й підкреслює її роль у процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.

Визначено принципи та запропоновано багаторівневу структурну модель формування стратегічного потенціалу підприємства, яка враховує одночасно фактичний рівень локальних потенціалів, поточні умови функціонування підприємства та можливості формування його стратегічного потенціалу. Розглянуто структуру стратегічного потенціалу підприємства як визначену взаємозалежну сукупність локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного з видів ресурсів, та резервів підприємства які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямків його розвитку.

Для наглядного уявлення процесу формування стратегічного потенціалу розроблено схему (Рис.1).

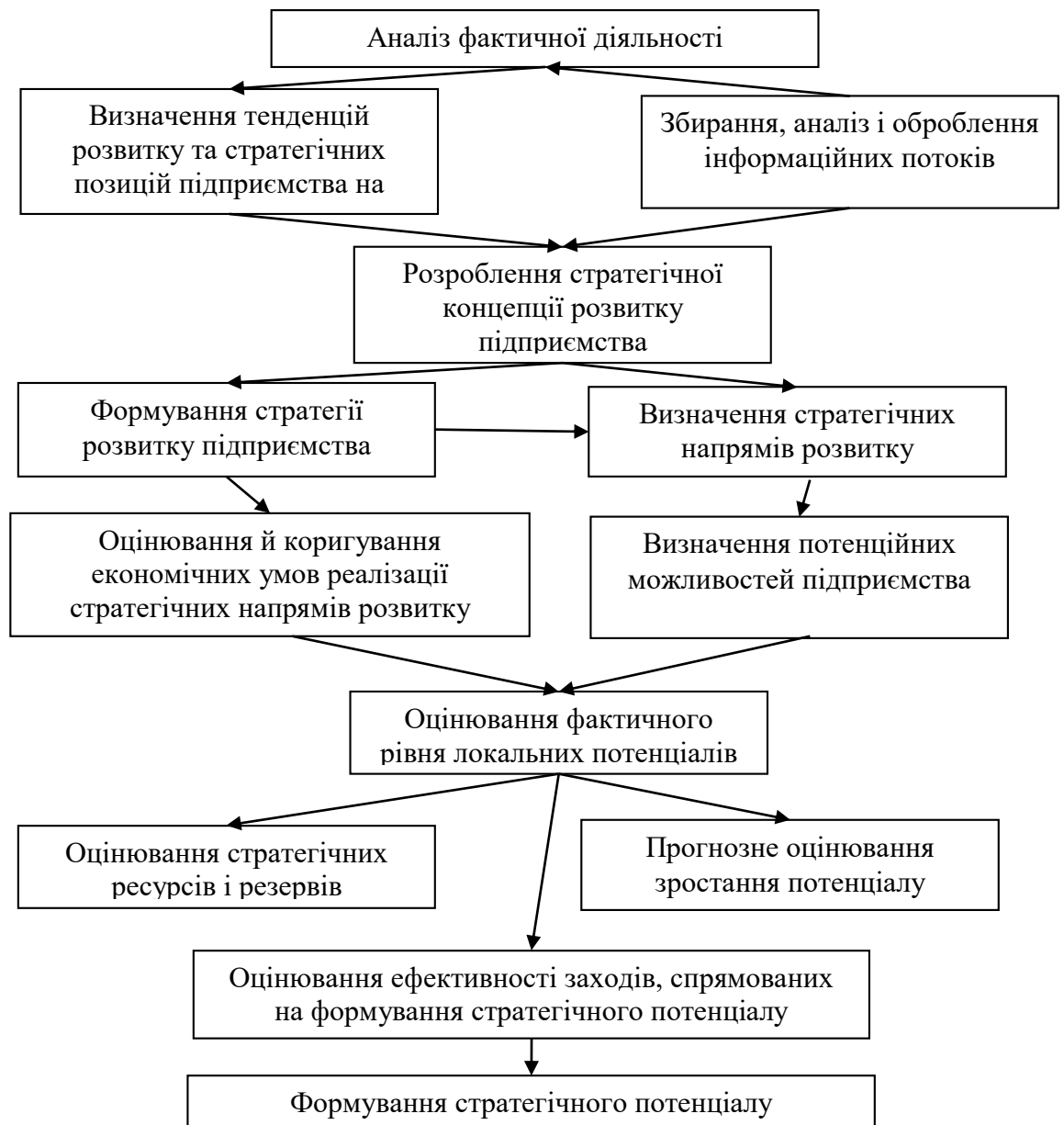


Рис.1. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу

У другому розділі - «Дослідження стратегічного потенціалу ПАТ «Фармак» - проаналізовано:

- загальне положення фармацевтичної галузі України та перспективи євроінтеграції;
- внутрішнє середовище та міжнародна конкурентоспроможність підприємства ПАТ «Фармак»;

– основні показники стратегічного потенціалу ПАТ «Фармак».

Після проведення дослідження ми виявили уповільнення темпів зростання фармацевтичного ринку. На нашу думку, одними з основних факторів уповільнення є: зниження реальних доходів населення; загострення соціально-політичної ситуації в країні, що дестабілізує функціонування ринку; зниження рівня доступності для населення у зв'язку зі здорожчанням фармацевтичних препаратів (за 2014 рік зростання цін на лікарські засоби, як основну групу продукції, становило 11-12%); поступове наближення до ліміту платоспроможного попиту населення, а також використання більш ефективних лікарських засобів, що супроводжується зменшенням обсягу споживання препаратів у натуральному вимірі. Як результат дії зазначених факторів, а також багатьох інших, загальний рівень споживання лікарських препаратів на душу населення в Україні є досить низьким (витрати на лікарські засоби займають 5-6 місце у загальній структурі витрат домогосподарств України, що становить 75-80 доларів США на рік) у порівнянні з європейськими країнами.

Враховуючи велику чисельність населення України та відносно невеликі обсяги ринку, можна говорити про існування значного потенціалу та великих перспектив зростання фармацевтичного ринку, що робить його привабливим для вітчизняних та іноземних інвесторів.

Тому провідні закордонні виробники все частіше обирають український фармацевтичний ринок для локалізації своїх виробництв, як повідомляється Державною службою України з лікарських засобів. Зокрема, до 2010 року було реалізовано інвестиційні проекти на суму 30 млн. доларів США. За 2010-2012 роки інвестиції в український фармацевтичний ринок становили понад 120 млн. доларів. Це будівництво в Києві найбільшого в Європі підприємства з виробництва інфузійних препаратів, нового біофармацевтичного комплексу в Білій Церкві, запуск виробництва фармацевтичних субстанцій у Сумах. Протягом 2013 року свою зацікавленість у придбанні, локалізації виробництва або реалізації спільних проектів з

українськими виробниками виявили американські компанії: «Merck Sharp & Dohme Idea Inc.», «Abbott», «Glaxo Smith Kline», «Lupin», «Aurobindo Pharma», «Hikma pharmaceuticals».

Також у другому розділі було розглянуто організаційно-правову форму господарювання, форму власності, історію створення підприємства, його організаційну структуру підприємства, зазначено основні стратегічні цілі в сфері КСВ та стандарти, які діють на підприємстві. Було проаналізовано техніко-економічні показники, які відобразили картину розвитку підприємства. Також було проаналізовано фінансовий стан підприємства. На основі цього можна зробити висновок, що баланс ПАТ «Фармак» не є ліквідним на протязі проаналізованого періоду і знаходиться в критичному стані. Підприємство має нестійкий тип фінансової стійкості на протязі 2009-2013 рр. 2009 рік для ПАТ «Фармак» відзначений значними збитками, що вплинуло на від'ємне значення показника рентабельності, але з 2010 року підприємство починає отримувати прибутки. З 2010 по 2013 показники рентабельності стабілізувались і мають сталий характер.

Проаналізовано загальний стан фармацевтичної галузі.

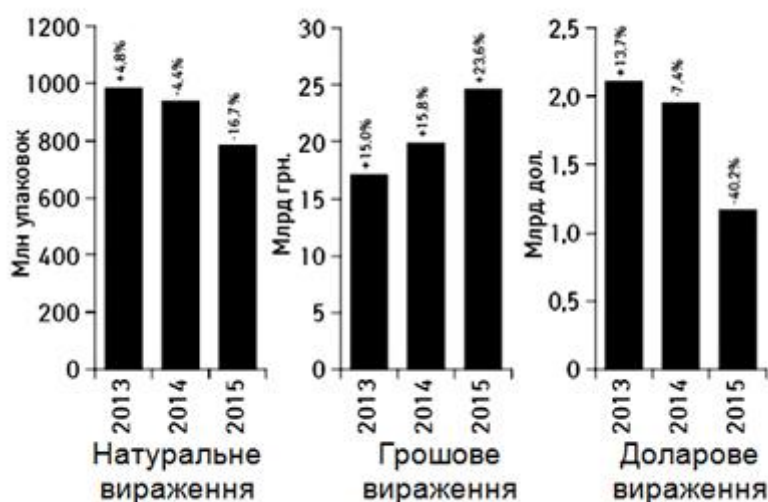


Рис. 2. Обсяг роздрібної реалізації товарів «аптечного кошика»

Середньозважена вартість 1 упаковки товарів «аптечного кошика» за підсумками I півріччя 2015 склала 31,5 грн. і підвищилася практично на 50% в

порівнянні з аналогічним періодом попереднього року (рис. 3.). Підвищення середньозваженої вартості 1 упаковки відзначається для всіх категорій товарів «аптечного кошика». У досліджуваній період найдорожчою категорією стали дієтичні добавки, середньозважена вартість 1 упаковки яких склала 42,7 грн. Далі йдуть косметика — 41,8 грн., Лікарські засоби — 41,1 грн. та ВМП — 8,9 грн.

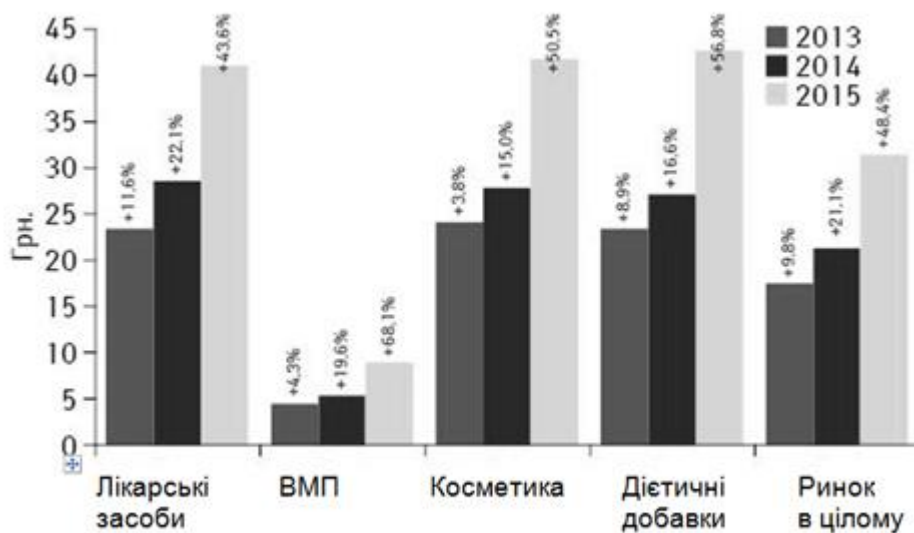


Рис. 3. Динаміка середньозваженої вартості 1 упаковки різних категорій товарів «аптечного кошика» за 2013-2015 рр. [2]

У I півріччі 2015 обсяг продажів лікарських засобів склав 20,8 млрд грн. за 506 100 000 упаковок. У грошовому вираженні обсяг продажів збільшився на 22,6%, в той час як в натуральному вираженні показники динаміки обсягів продажів залишаються негативними і складають -14,6%. У доларовому вираженні також відзначається зменшення обсягу продажів на 40,2% (рис. 4).

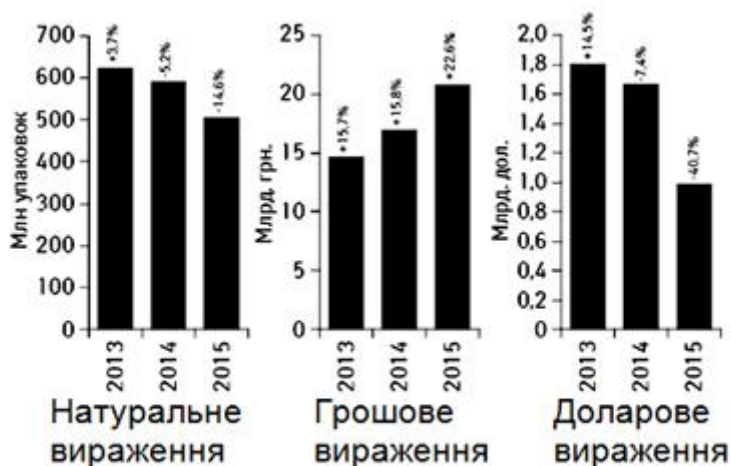


Рис. 4. Динаміка аптечних продажів лікарських засобів (за курсом Reuters) в I півріччі 2013-2015 рр. [2]

При цьому, як показує аналіз темпів приросту/спаду роздрібних продажів лікарських засобів в доларовому вираженні, розвиток українського фармринку у валюті залежить від курсових коливань і зворотнопропорційний до курсу гривні по відношенню до долара.

Отже, ПАТ „Фармак” має надійні зв'язки з постачальниками і добре забезпечений сировиною, що дозволяє успішно просувати свою продукцію на ринок медпрепаратів. Це забезпечується тим, що підприємство може виконати замовлення без збоїв в роботі, так як сировина постачається своєчасно. ПАТ «Фармак» постійно розширює асортимент продукції та впроваджує у виробництво нові досягнення науки і техніки. Проаналізувавши фінансову звітність ПАТ «Фармак» можна стверджувати, що в 2011-2015 рр підприємство має нестабільний, слабкий фінансовий стан, оскільки воно є неплатоспроможним та має передкризову фінансову стійкість. В 2011 році рентабельність підприємства досягало мінімальних значень, що суттєво вплинуло на майбутнє фінансове становище ПАТ «Фармак». Також після підрахунків, виявлено, що форма квадрата потенціалу має викривлену форму квадрата. Причина цього полягає в тому, що один вектор розвинутий більше за другий, саме вектор фінансів («проблемний» вектор). Це означає, що

потенціал підприємства потребує негайних перетворень, що дозволить покращити збалансованість його елементів.

У третьому розділі - «Формування стратегічного потенціалу в умовах євроінтеграції ПАТ «Фармак»» - надано рекомендації щодо вибору стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на основі стратегічного потенціалу підприємства та матриці, наведено економічне обґрунтування напрямів формування стратегічного потенціалу підприємства, спрогнозовано підвищення стратегічної ефективності підприємства в умовах євроінтеграції при виході підприємства з новою продукцією на нові ринки.

Для цього ми використали портфельний аналіз. Модель "Shell" – DPM (Directional Policy Matrix) – це матриця спрямованої політики, розроблена у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища, які не дозволяють застосовувати інші методи прогнозування стратегічних позицій СОБ.

Для побудови цієї матриці спершу необхідно скласти таблицю з відповідними показниками (табл. 1).

Таблиця 1. Показники оцінки перспективи розвитку в галузі і конкурентоспроможності

Показники	Максимальна кількість балів
<i>Показники перспективи розвитку в галузі</i>	
1. Зростання ринку	7
2. Якість ринку	7
2.1. Стабільність прибутковості	7
2.2. Прихильність покупців	5
2.3. Відношення покупців до торгової марки	6
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	4
2.5. Технологічні обмеження	8
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з післяпродажним обслуговуванням	9
3. Пропозиція на ринку	9

Показники конкурентоспроможності	
<i>1. Ринкова позиція</i>	9
1.1. Частка ринку	8
1.2. Збутова мережа	9
1.3. Мережа післяпродажного обслуговування	9
<i>2. Виробничі можливості</i>	6
2.1. Економічні показники виробництва	5
2.2. Доступність сировинних ресурсів	8
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	6
<i>3. Інжиніринг і підтримуючі послуги</i>	5
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	5
3.2. Здібності до виробничих інновацій	5
3.3. Якість продукції	6

Джерело: розраховано автором

Середній показник перспектив розвитку галузі – 8 балів, показники конкурентоспроможності також 7 балів.

Для ПАТ «Фармак» модель наведена на рис. 5.

Конкурентоспроможність	Висока	Акумуляція прибутку	Зростання або лідерства	Стратегія лідерства
	Середня	Повільне згорання операцій	Обережне продовження	Посилення активності ○
	Низька	Вихід з ринку	Повільне згорання або обережне продовження	Посилення позицій
0		Погані	Середні	Хороші
Перспектива розвитку ділового сектора				

Рис. 5. Модель "Shell" – DPM ("галузева привабливість – конкурентоспроможність")

За результатами дослідження, підприємству необхідно обрати стратегію посилення активності на ринку, оскільки рівень конкурентоспроможності є середнім, а перспективи розвитку галузі хороші, вбачаємо доцільним впровадження нового виду продукції.

В ході завершення написання третього розділу ми дійшли до таких висновків: для підвищення ефективності формування конкурентоспроможності продукції ПАТ «Фармак» може розробляти заходи в 4 напрямках :

- напрям покращення якості продукції,
- напрям зниження собівартості,
- управління асортиментом продукції,
- покращення збуту,
- вихід на нові ринки Європи.

У напрямку покращення якості продукції підприємство може розробити заходи пов'язані з розробкою та впровадженням системи мотивації персоналу, встановлення нового обладнання або використання нової технології, сертифікація продукції по стандарту FDA.

У напрямку зниження собівартості продукції ПАТ «Фармак» ми пропонуємо замінити існуючу лінію виробництва лікарських засобів на нову більш продуктивну, що дозволить виробляти більший обсяг продукції і в свою чергу зекономити на масштабі.

В напрямку управління асортиментом продукції ми запропонували підвищення кваліфікації працівників НДДКР, також пропонуємо запуск виробництва вакцини проти африканської свинячої чуми. В напрямку покращення збуту можна запропонувати такі заходи, як розробка нового дизайну упаковки чи впровадження SRM системи.

З нашої токи зору найбільш доцільним буде купівля нової лінії по виробництву вакцини проти АСЧ. Запуск серійного виробництва вакцини буде сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства, адже це новий продукт на вітчизняному ринку. Це спричиняє необхідність виробляти більший обсяг продукції. Даний захід дозволить зекономити на масштабі виробництва, витратах на електроенергію. Реалізація даного проекту дозволить отримати додатковий прибуток для ПАТ «Фармак» у розмірі 3966,92 тис.грн, що збільшить рентабельність ПАТ «Фармак». Період

окупності даного проекту становить приблизно чотири роки. Це дозволить досить швидко повернути вкладені інвестиції в проект. Реалізація даного проекту також вплине на рентабельність ПАТ «Фармак». Чистий дохід підприємства збільшиться на 12864000 грн, а сума додаткового прибутку становитиме 3965922 грн. Нова лінія виробництва енергозберігаюча, що дозволить зменшити витрати на електроенергію на 217,38 тис. грн. Обсяг виробництва препарату збільшиться на 144000 упаковки, що потребуватиме додаткової закупівлі основних матеріалів на суму 7233,83 тис. грн та допоміжних на 1481,63 тис. грн. Річна сума амортизації на 400 тис. грн більша, що збільшить загальні витрати на утримання та експлуатацію. Отже можна зробити висновок, що в результаті запуску виробничої лінії вакцини, рентабельність за прибутком від реалізації збільшиться на 1% і становитиме 28%. Спостерігається позитивна динаміка показників продуктивності праці, трудомісткості, фондоддачі та фондомісткості, що свідчить про ефективність заходу, щодо купівлі нової лінії по виробництву вакцини. За допомогою матриці оцінювання стратегічного потенціалу ПАТ «Фармак» встановлено, що він з 7,6 до 8,82.

Також підприємству було запропоновано вивід нової продукції на європейський ринок. Зокрема після аналізу фінансового стану підприємства, встановлено, що доцільним є використання непрямого експорту. Тому, що даний вид експорту потребує малих капіталовкладень, оскільки підприємству не доведеться створювати торговий апарат та шукати агентів з продажу.

Із нещодавньої доповіді Філі Жебровської, генерального директора ПАТ «Фармак» було встановлено, що на даному етапі підприємство найбільше зацікавлено у розвитку відносин з ринком Польщі. Загалом товари підприємства є конкурентоздатними, проте треба вміти їх представити.

Було запропоновано здійснювати пробну доставку вакцини на умовах DDP. Тобто, із зазначенням місця призначення, продавець несе всю відповідальність за товар, проходження границі, також несе всі витрати по

доставці товару до місця призначення. За втрату товару або його пошкодження продавець також несе відповідальність.

У роботі було розраховано вартість експорту партії кількістю 1000 од. до замовника Польщі за умовами EXW, собівартість продукції склала 71,02 грн., тобто вартість замовлення склала 71020 грн.

Прибуток, який підприємство прагне отримати 40% від вартості кожного замовлення. Отриманні значення наведено у таблиці. (Табл.2)

Таблиця 2. Розрахунок експортної ціни

Показники	Розрахунок, грн.	Кінцевий результат, грн.
Вартість на умовах EXW (собівартість продукції + запланований прибуток)	71020 + 28408	99428
Витрати на транспортування, розвантажувально – навантажувальні роботи (3% від вартості замовлення) та страхування до митного кордону України, грн	7600 +348 +1710	109086
Мито та ПДВ	24857	133943
Ціна відповідно до умови поставки DDP	133943	

Джерело: складено автором

Транспортування продукції розраховуємо, як приблизна відстань у 900км, середня ціна палива 19 грн/л. Тому вартість перевезення 1км. 1,9 грн;

Страхування продукції 0,35% від вартості замовлення – 348 грн;

Мито та ПДВ у суммі 25% від вартості замовлення – 24857 грн

Маємо: $71020 + (900 \cdot 1,9) + 348 + 24857 = 97935$ грн.

Собівартість експорту вакцини проти АСЧ дорівнює 133943 грн.

Порівнюючи отримане значення з розрахованою собівартістю експорту вакцини проти гепатиту В, 136048,9 грн., отримаємо різницю 2105,9 грн. Тобто вартість випуску вакцини проти АСЧ економічно вигідніша.

Проте при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємством ПАТ «Фармак» може стикнутися з такими видами економічних ризиків:

1. Нерентабельність. Ризик нерентабельності пов'язаний передусім із зростанням цін на основну і додаткову сировину, енергоносії та паливно-мастильні матеріали за умов жорсткого регулювання державою цін та обмеження рівня рентабельності. У майбутньому цей вид ризику буде мати

місце за умови стрімкого зростання складових собівартості при збереженні жорсткої державної політики регулювання цін і обмеження рівня рентабельності продукції. Проте ПАТ «Фармак» мінімізує ризик нерентабельності шляхом концентрації зусиль на продажі високорентабельної якісної продукції.

2. Нестача ресурсів. Цей вид ризику має незначний вплив на діяльність ПАТ «Фармак», оскільки надходження грошових коштів від реалізації продукції характеризуються значною оборотністю. У разі виникнення нестачі оборотних коштів, підприємство здійснює залучення кредитних коштів у вітчизняних та закордонних фінансових установ, а також використовує фінансові інструменти.

3. Конкуренти. Як і будь-який суб'єкт ринку, ПАТ «Фармак» зазнає впливу ризику зростання конкуренції, тим більш з виходом на європейський рівень. Мінімізацію цього виду ризику підприємство здійснює реалізуючи стратегію інноваційного розвитку підприємства. Створюючи нову продукцію та постійно удосконалюючи якість виготовленої продукції, тобто випуск вакцини проти АСЧ забезпечить передумови для посилення власних позицій на ринку.

4. Собівартість. Ризик зростання собівартості має найвагоміший вплив на діяльність підприємства. Зростання складових собівартості при адміністративному стримуванні цін на продукцію, спричиняє стійке зниження рентабельності підприємства. ПАТ «Фармак» мінімізує даний ризик шляхом концентрації виробництва - з метою отримання економії від масштабу, впровадження інноваційних проектів, спрямованих на зниження енерго- і працездатності продукції та оптимізації логістичних процесів.

5. Нестабільність фінансово-господарського стану. Стратегія акумулювання коштів враховує вимоги, необхідні для забезпечення належного рівня фінансової стабільності ПАТ «Фармак». Підприємство дотримується виваженої політики залучення фінансових ресурсів. Регулярне надходження виручки від реалізації продукції забезпечує стабільне

обслуговування боргу. Зобов'язання погашаються згідно з графіками, а інколи і достроково.

6. Політичні та макроекономічні ризики ПАТ «Фармак» включають: зростання інфляції і зниження впевненості споживачів у майбутньому. Мінімізація цього ризику досягається шляхом інноваційного розвитку підприємства, яка намагається випереджувати своїх конкурентів, створюючи нову продукцію. Система оцінки та управління ризиками знаходиться в стадії розробки.

Всі факти роблять можливим впровадження виробництва вакцини після завершення її розробки у дослідному центрі ПАТ «Фармак».

ВИСНОВКИ

Після аналізу поставлених в дипломній роботі задач та проведеними відповідними дослідженнями можливості запуску нової виробничої лінії, можна зробити такі висновки та рекомендації:

1. На сьогодні відсутні цілісні трактування поняття стратегічний потенціал підприємства, які б в повній мірі характеризували сутність цього терміну.
2. Враховуючи євроінтеграційні наміри України і прискорюючи їх практичну реалізацію для подальшого ефективного функціонування національних підприємств перш за все необхідно провести модернізацію існуючої системи менеджменту, враховуючи накопичений позитивний досвід в цій сфері підприємств ЄС.
3. На основі цього можна зробити висновок, що баланс ПАТ «Фармак» не є ліквідним протягом проаналізованого періоду і знаходиться в критичному стані. Підприємство має нестійкий тип фінансової стійкості на протязі 2009-2013 рр. 2009 рік для ПАТ «Фармак» відзначений значними збитками, що вплинуло на від'ємне значення показника рентабельності, але з 2010 року підприємство починає отримувати прибутки. З 2010 по 2013 показники рентабельності стабілізувались і мають сталий характер.

4. Аналіз фінансового стану показав, що ПАТ «Фармак» 2011-2015 рр підприємство має нестабільний, слабкий фінансовий стан, оскільки воно є неплатоспроможним та має передкризову фінансову стійкість. В 2012 році рентабельність підприємства досягало мінімальних значень, що суттєво вплинуло на майбутнє фінансове становище ПАТ «Фармак».
5. Враховуючи велику чисельність населення України та відносно невеликі обсяги ринку, можна говорити про існування значного потенціалу та великих перспектив зростання фармацевтичного ринку, що робить його привабливим для вітчизняних та іноземних інвесторів.
6. ПАТ „Фармак” має надійні зв'язки з постачальниками і добре забезпечений сировиною, що дозволяє успішно просувати свою продукцію на ринок медпрепаратів. Це забезпечується тим, що підприємство може виконати замовлення без збоїв в роботі, так як сировина постачається своєчасно. ПАТ „Фармак” постійно розширює асортимент продукції та впроваджує у виробництво нові досягнення науки і техніки. Проаналізувавши фінансову звітність ПАТ «Фармак» можна стверджувати, що в 2011-2015 рр підприємство має нестабільний, слабкий фінансовий стан, оскільки воно є неплатоспроможним та має передкризову фінансову стійкість. В 2011 році рентабельність підприємства досягало мінімальних значень, що суттєво вплинуло на майбутнє фінансове становище ПАТ «Фармак». Також після підрахунків, виявлено, що форма квадрата потенціалу має викривлену форму квадрата. Причина цього полягає в тому, що один вектор розвинутий більше за другий, саме вектор фінансів («проблемний» вектор). Це означає, що потенціал підприємства потребує негайних перетворень, що дозволить покращити збалансованість його елементів.
7. Результати аналізу заходів напрямків з підвищення рівня стратегічного потенціалу ПАТ «Фармак» були сформульовані рекомендації щодо придбання підприємством нової лінії по виробництву вакцини проти АСЧ.

8. Аналіз ефективності встановлення нової технологічної лінії показав, що собівартість препарату порівняно з вакциною проти гепатиту В знизиться з 72,22 грн. до 71,02 грн.
9. Період окупності даного проекту становить приблизно чотири роки, що дозволить доволі швидко повернути вкладені інвестиції в проект. Реалізація даного проекту також вплине на рентабельність ПАТ «Фармак»: чистий дохід підприємства збільшиться на 4992 тис. грн., а сума додаткового прибутку становитиме 1594,9 тис. грн., рентабельність за прибутком від реалізації збільшиться на 0,5% і становитиме 28% .
10. Реалізація даного проекту дозволить отримати додатковий прибуток для ПАТ «Фармак» у розмірі 3966,92 тис. грн, що збільшить рентабельність ПАТ «Фармак». Період окупності даного проекту становить приблизно чотири роки. Це дозволить досить швидко повернути вкладені інвестиції в проект.
11. Реалізація даного проекту також вплине на рентабельність ПАТ «Фармак». Чистий дохід підприємства збільшиться на 12864000 грн, а сума додаткового прибутку становитиме 3965922 грн. Нова лінія виробництва енергозберігаюча, що дозволить зменшити витрати на електроенергію на 217,38 тис. грн.
12. Обсяг виробництва препарату збільшиться на 144000 упаковки, що потребуватиме додаткової закупівлі основних матеріалів на суму 7233,83 тис. грн та допоміжних на 1481,63 тис. грн.
13. Річна сума амортизації на 400 тис. грн більша, що збільшить загальні витрати на утримання та експлуатацію. Отже можна зробити висновок, що в результаті запуску виробничої лінії вакцини, рентабельність за прибутком від реалізації збільшиться на 1% і становитиме 28%.
14. Спостерігається позитивна динаміка показників продуктивності праці, трудомісткості, фондівіддачі та фондомісткості, що свідчить про ефективність заходу, щодо купівлі нової лінії по виробництву вакцини. За

допомогою матриці оцінювання стратегічного потенціалу ПАТ «Фармак» встановлено, що він з 7,6 до 8,82.

Отже, проаналізувавши стратегічний потенціал підприємства ПАТ «Фармак» за допомогою таких методичних підходів, як графоаналітичний метод та матриця оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який був доопрацьований автором згідно до особливостей галузі та функціонування підприємства, було визначено стратегічні пріоритети та розроблено стратегічні напрямки формування стратегічного потенціалу підприємства. Тобто розробка та впровадження нової виробничої лінії на підприємстві, зокрема вакцини проти АСЧ. Запропонованим напрямкам було надано економічне обґрунтування, розрахунок рентабельності, періоду окупності та їх доцільності реалізації. Всі розраховані показники економічної ефективності мають критеріальний характер, вказують на ефективність кожного із запропонованих проектів та на їх окупність та надають ПАТ «Фармак» можливість підвищити свій стратегічний потенціал.

Також у роботі було розраховано економічна доцільність виходу підприємства на ринок Європи, зокрема на ринок Польщі. Було розрахована вартість партії вакцини проти гепатиту В та проти АСЧ. Отримані значення ми порівняли з розрахованою собівартістю експорту вакцини проти гепатиту В, 136048,9 грн., та отримали різницю 2105,9 грн. Тобто вартість випуску вакцини проти АСЧ економічно вигідніша. Проте, необхідно не забувати про постійно існуючі ризики.

Отже, для фармації України (з врахуванням тенденцій розвитку європейського фармацевтичного ринку) найбільш актуальними і стратегічно важливими, на нашу думку, є наступні напрями: - створення спільних фармацевтичних підприємств з країнами ЄС, проведення спільних дорогих досліджень з розробки нових препаратів для зменшення вартості досліджень для кожною країни; - розробка біотехнологічних препаратів, ліків від раку, діабету, астми, аутоімунних захворювань, вірусних захворювань, препаратів, що регулюють ліпідний обмін тощо; - впровадження поряд зі стандартом

якості GMP стандартів GLP («належна лабораторна практика») і GCP («належна клінічна практика») тощо; - стимулювання і фінансування з боку держави виробництва генериків, патентування нових ліків або реєстрації та сертифікації вже існуючих на зарубіжних ринках; - участь в розробці нових субстанцій шляхом створення спільних R&D груп з компаніями - лідерами фармацевтичного ринку ЄС для отримання досвіду і навчання фахівців.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Основні теоретичні та практичні результати дослідження апробовано на конференціях, наявні публікації:

– Петрик О.О. Фармацевтичний ринок: світові тенденції та перспективи розвитку в Україні [Текст] / О.О. Петрик, А.В. Стрілець // Збірник наукових праць учасників VI Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — С. 288-293 ;

– Стрілець А.В. Вплив глобалізації на процеси злиття та поглинання на світовому фармацевтичному ринку. [Електронне видання] / А.В. Стрілець, О.О. Петрик // Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах нестабільності». Секція: Економіка. — Тернопіль, 28 листопада 2015 року. — Адреса доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41534>.

За результатами дипломної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти опубліковано 2 наукові праці.

АНОТАЦІЯ

Стрілець А.В. Формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції (на прикладі ПАТ «Фармак»). – Рукопис.

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - НТУУ "КПІ", Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено обґрунтуванню напрямів удосконалення управління стратегічним потенціалом та виявлення пропозицій щодо підвищення його рівня. Для цього у роботі було встановлено такі завдання:

- дати загальну характеристику господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- встановити існуючі шляхи покращення економічної діяльності підприємства;
- оцінити стратегічний потенціал підприємства;
- оцінити перспективи виходу підприємства на європейський ринок.

Ключові слова: *стратегічний потенціал, конкуренція, фармацевтична галузь, формування стратегічного потенціалу.*

АННОТАЦИЯ

Стрелец А.В. Формирование стратегического потенциала предприятия в условиях евроинтеграции (на примере ООО «Фармак»). – Рукопись.

Дипломная работа второго (магистерского) уровня высшего образования по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» - НТУУ "КПИ", Киев, 2016.

Дипломная работа посвящена комплексу вопросов, связанных с формированием направлений совершенствования управления стратегическим потенциалом и выявленных предложений по повышению его уровня.

В ходе написания работы было поставлено следующие задачи:

- дать общую характеристику хозяйственной деятельности предприятия;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;

- установить существующие пути улучшения экономической деятельности предприятия;
- оценить стратегический потенциал предприятия;
- оценить перспективы выхода предприятия на европейский рынок.

Ключевые слова: *стратегический потенциал, конкуренция, фармацевтическая отрасль, формирование стратегического потенциала.*

ABSTRACT

Strilets A.V. Formation of the strategic potential of a company in terms of European integration (based on «Farmak» JSC). - Manuscript.

Master's thesis educational qualification in the specialty 8.03060104 "Management of foreign economic activity" - "KPI", Kiev, 2016.

Thesis is devoted to the complex issues associated with the improving the management of development trends and identified potential strategic proposals to increase its level.

We have put the following tasks:

- provide a general description of economic activity;
- review the external and internal environment of the enterprise;
- define existing ways of improving economic activity;
- evaluate the strategic potential of the company;
- estimate perspective of European integration.

Keywords: *strategic potential, competitive, pharmaceutical field, forming strategic potential.*