

УДК 65.011.4:661.12

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.43>

В. В. Храпкіна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ

У статті досліджено стратегічне управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку в умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та цифрової трансформації. Метою статті є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до стратегічного управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку шляхом системного аналізу чинників впливу, оцінки взаємозв'язку між економічною результативністю та соціальною відповідальністю.

Визначено, що ефективність розвитку фармацевтичного підприємства є багатофакторною категорією, яка охоплює фінансову, інноваційну, організаційну, маркетингову та соціальну ефективність. Здійснено класифікацію ключових чинників ефективності за цими напрямками. Доведено, що стратегічне управління має базуватися на послідовній реалізації п'яти етапів: формулювання стратегічних цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегії розвитку, впровадження системи управління ефективністю та її постійного моніторингу й коригування.

Особливу увагу приділено питанням інтеграції економічної результативності та соціальної відповідальності у межах стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність впровадження ESG-принципів, розвитку моделей соціального підприємництва, розширення системи KPI за рахунок соціальних індикаторів, а також включення корпоративної соціальної відповідальності у всі ключові бізнес-процеси підприємства. Продемонстровано, що такі підходи не лише підвищують репутаційний капітал і довіру до бізнесу, але й створюють нові можливості для сталого розвитку, інституційної стійкості та ефективної взаємодії з державою і громадянським суспільством.

Запропоновано практичні рекомендації для стратегічного управління фармацевтичними підприємствами, що передбачають інтеграцію інноваційних, соціальних, екологічних та управлінських чинників у єдину систему забезпечення ефективного розвитку. Зроблено висновок, що в умовах XXI століття ефективність фармацевтичного підприємства не може вимірюватися виключно фінансовими показниками, а має розглядатися як цілісний результат взаємодії економічних, соціальних і ціннісноорієнтованих стратегій управління.

Ключові слова: управління, управління підприємством, фармацевтичне підприємство, стратегія, соціальна відповідальність, сталий розвиток, ефективність.

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, інтенсифікації конкурентної боротьби та цифрової трансформації стратегічне управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку набуває виняткового значення. Після початку повномасштабної війни фармацевтичний сектор постає не лише як економічно важлива галузь, а й як критично значущий елемент національної безпеки й охорони здоров'я. У цих умовах та з огляду на високі бар'єри виходу на фармацевтичний ринок, посилення регуляторного тиску та зростання вимог споживачів

щодо якості та доступності лікарських засобів, ефективне стратегічне управління розвитком підприємств фармацевтичного ринку набуває ключового значення для забезпечення стійкості, інноваційної активності, логістичної гнучкості та задоволення потреб населення у лікарських засобах.

Метою статті є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до стратегічного управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку шляхом системного аналізу чинників впливу, оцінки вза-

емозв'язку між економічною результативністю та соціальною відповідальністю.

Огляд літератури і постановка проблеми. Стратегічне управління розглядається як комплексна діяльність з формулювання, впровадження та оцінювання стратегій розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [5, 8]. У фармацевтичній галузі, з огляду на її специфіку – тривалий життєвий цикл продуктів, високі витрати на R&D, жорстке регулювання тощо – стратегічне управління має базуватися на особливих підходах до оцінювання ефективності діяльності.

Проблематику стратегічного управління у фармацевтичній галузі серед українських науковців вивчали Старостіна А. Ю., Балабуха О. Ю. та Белянцев К. О. [3]. С. Ю. Гончарова та А. Б. Гончаров розглядали у своїй науковій роботі [1] концепцію стратегічного управління інноваціями фармацевтичних підприємств. Н. В. Демченко та Ю. С. Олійник досліджували питання формування стратегії розвитку з позиції маркетингово-орієнтованого підходу [2].

Наукова доцільність теми зумовлена недостатньою теоретичною розробкою проблеми стратегічного управління ефективністю саме в контексті специфіки фармацевтичного ринку, що поєднує риси високоризикового, знаннєво-інтенсивного і регульованого сектора. Сучасні наукові підходи часто не враховують поєднання соціо-економічних чинників, нормативного середовища, специфіки інноваційних циклів фармацевтичного виробництва, а також необхідності інтеграції принципів сталого розвитку, цифрових рішень та управління ризиками, а також необхідності одночасного врахування фінансових, інноваційних, операційних і соціальних аспектів ефективності.

Основні результати дослідження. Ефективність розвитку фармацевтичного підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства досягати сталого зростання, конкурентних переваг і соціальної значущості шляхом раціонального використання ресурсів, інновацій та адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Аналіз наукової літератури [4, 6, 7], а також сфери практичної діяльності підприємств фармацевтичного ринку дозволив нам ідентифікувати ключові чинники ефективності розвитку фармацевтичних підприємств. У дослідженні вони згруповані за такими групами:

- Інноваційна активність. Здатність до розробки та виведення на ринок нових продуктів,

впровадження нових технологій і бізнес-моделі (наприклад, біотехнологічні препарати, діджиталізація процесів) є критичною умовою стійкого розвитку фармацевтичного ринку.

- Операційна ефективність. Оптимізація витрат, логістики, виробничих процесів підвищує прибутковість і стійкість до зовнішніх шоків.

- Фінансова стабільність. Забезпечення достатнього рівня ліквідності та доступу до інвестиційних ресурсів є важливою запорукою успіху стратегічної діяльності фармацевтичного підприємства.

- Регуляторна відповідність. Відповідність стандартам GMP, GDP, ISO є обов'язковою умовою присутності на міжнародному фармацевтичному ринку. А співпраця з державними органами, зокрема в частині участі в програмах реімбурсації та держзакупівель, є необхідною умовою сталого розвитку на національному фармацевтичному ринку.

- Репутаційний капітал. Довіра споживачів і партнерів визначає стійкість бренду на ринку.

Системне розуміння чинників ефективності дозволяє не лише забезпечити стабільне зростання окремих підприємств, а й сприяти розвитку фармацевтичної галузі як стратегічного сектору економіки, що має прямий вплив на здоров'я нації, біобезпеку та національну стійкість. Воно є критично важливим для стратегічного управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку з таких причин. По-перше, формування обґрунтованої стратегії розвитку не можливо без розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Знання чинників дозволяє керівникам фармацевтичних підприємств правильно визначати стратегічні цілі; розробляти реалістичні сценарії розвитку; адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (воєнні ризики, регуляторні зміни, коливання попиту).

По-друге, аналіз чинників впливу на діяльність підприємств фармацевтичного ринку прямо впливає на оптимізацію управлінських рішень. Розуміння сутнісних основ діяльності та розвитку підприємства фармацевтичного ринку дає змогу раціонально розподіляти наявні ресурси, впроваджувати ефективні управлінські інструменти, такі як KPI, BSC, стратегічні карти тощо, а також обирати найдоцільніші напрями інвестування, інновацій та модернізації виробництва.

По-третє, розуміння чинників успіху діяльності допомагає підвищити конкурентоспроможність завдяки вибудові унікальних конкурентних

переваг, заснованих саме на розумінні унікальності підприємства, адаптувати бізнес-модель до глобальних і локальних викликів, а також ефективно конкурувати як на національному, так і на міжнародному ринках.

Вчетверте, ідентифікація чинників ефективності розвитку дозволяє управління ризиками діяльності, зокрема передбачити потенційні загрози (внутрішні й зовнішні), розробляти систему превентивних заходів, що має на меті зміцнення стійкості підприємства до кризових ситуацій (економічних, епідеміологічних, військових тощо).

Таким чином, врахування та оцінка соціо-економічних, технологічних, екологічних і регуляторних чинників дозволяє формувати стратегію сталого розвитку через впровадження ESG-підходів, врахування інтересів усіх стейкхолдерів (споживачів, держави, інвесторів, персоналу), а також інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в стратегію сталого розвитку фармацевтичного підприємства.

Ефективність розвитку фармацевтичного підприємства, з огляду на існуючі чинники, включає такі елементи, як:

1. Фінансова ефективність: прибутковість (ROI, ROA, EBITDA); рентабельність продажів і виробництва; оптимізація витрат.

2. Інноваційна ефективність: частка інноваційної продукції; витрати на R&D; впровадження цифрових технологій та рішень.

3. Організаційна ефективність: продуктивність праці; якість управлінських процесів; структура управління і рівень гнучкості до змін.

4. Маркетингова ефективність: частка ринку; впізнаваність бренду; ефективність каналів збуту.

5. Соціальна ефективність: вплив на доступність ліків; корпоративна соціальна відповідальність; участь у державних програмах охорони здоров'я.

Таким чином, стратегічне управління ефективністю розвитку підприємства фармацевтичного ринку є багатовимірним процесом, що поєднує системне прогнозування, аналітичну діагностику, вибір оптимального вектору зростання, впровадження інструментів ефективності та адаптивну управлінську реакцію на зовнішні виклики. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити економічну стабільність, але й створити передумови для інноваційного, технологічного та соціально відповідального

зростання в умовах високої конкуренції та динамічного фармацевтичного ринку [4].

Першочерговим етапом стратегічного управління ефективністю розвитку підприємства фармацевтичного ринку є *встановлення стратегічних цілей*. Формування місії, бачення і системи довгострокових стратегічних орієнтирів, які повинні відповідати як зовнішнім викликам, так і внутрішньому потенціалу підприємства, є фундаментом для сталого розвитку. Стратегічні цілі мають охоплювати економічні (зростання доходів, частки ринку, прибутковості), соціальні (підвищення доступності лікарських засобів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності) та інноваційні (запровадження нових технологій, створення інноваційних продуктів тощо) виміри. Особливу увагу слід приділити таким напрямкам, як інтернаціоналізація (вихід на нові ринки), цифрова трансформація (впровадження ERP/CRM) та екологічна безпека (відповідність ESG-принципам).

Другим, але не менш важливим етапом, є *аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства*. На цьому етапі стратегічного управління проводиться комплексна оцінка умов функціонування підприємства. Зовнішній аналіз включає різноманітні інструменти стратегічного і конкурентного аналізу. Внутрішній аналіз охоплює оцінку ресурсного потенціалу (кадрового, технологічного, виробничого), фінансової стійкості, інфраструктури та організаційної культури. Така аналітика формує основу для прийняття зважених та обґрунтованих рішень.

Вибір стратегії розвитку – третій етап стратегічного управління ефективністю розвитку підприємства фармацевтичного ринку. Залежно від результатів аналізу, зважаючи на систему довгострокових цілей підприємства, визначається найбільш доцільна стратегія.

Серед поширених стратегій, які найбільш часто застосовуються для фармацевтичних підприємств на сучасному етапі розвитку галузі, можна виділити:

- Стратегію зростання (продуктове розширення, географічна експансія);
- Інноваційну стратегію (розробка нових фармацевтичних продуктів, впровадження біотехнологій, співпраця з НДІ);
- Стратегію цифрової трансформації (автоматизація процесів, big data, впровадження штучного інтелекту у виробництво);
- Партнерську стратегію (кластеризація, співпраця з державними структурами, участь у державно-приватному партнерстві).

На цьому етапі стратегічного управління розвитку підприємств фармацевтичного ринку важливим є об'єднання економічної результативності із соціальною відповідальністю. Таке об'єднання є ключовим викликом і водночас рушієм сталого зростання.

Поєднання економічної результативності із соціальною відповідальністю в межах стратегічного управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку передбачає комплексну трансформацію управлінських підходів та включення соціальних орієнтирів у бізнес-модель підприємства. Це можливо шляхом інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності, ESG-підходів (екологічних, соціальних і управлінських стандартів) та моделей стратегічного балансу між бізнес-цілями й суспільним добробутом.

Насамперед, соціальну відповідальність доцільно позиціонувати не як додатковий тягар чи PR-інструмент, а як інтегральний компонент корпоративної стратегії, здатний створювати довгострокову вартість. Такий підхід дозволяє підприємствам фармацевтичного ринку розглядати соціальну активність як стратегічний актив. Наприклад, впровадження програм забезпечення доступу до лікарських засобів для вразливих верств населення водночас покращує репутаційний капітал підприємства й відкриває перспективи для участі в державно-приватних партнерствах.

Ключовим елементом стратегічного поєднання економічної результативності та соціального впливу є розширення системи ключових показників ефективності (KPI) за рахунок соціальних індикаторів. Окрім традиційних фінансово-економічних показників (EBITDA, ROI, обсяг продажів), до системи оцінки мають бути включені такі параметри, як рівень доступності препаратів у сільській місцевості та прифронтових регіонах України, показники задоволеності пацієнтів, участь підприємства у програмах реімбурсації, обсяги екологічно безпечного виробництва та частка інвестицій у реалізацію проєктів корпоративної соціальної відповідальності.

Іншим важливим напрямом є інтеграція стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного управління. Це дозволяє зменшити репутаційні, екологічні та регуляторні ризики, підвищити інвестиційну привабливість завдяки високим ESG-рейтингам, а також зміцнити довіру з боку державних інституцій, партнерів і громадськості.

На фармацевтичному ринку набувають актуальності моделі соціального підприємництва. Йдеться про гібридні бізнес-моделі, де частина прибутку спрямовується на реалізацію соціально значущих проєктів: просвітницькі програми для лікарів і пацієнтів, локальне виробництво життєво необхідних ліків, підтримку медичних закладів у кризових зонах. Це сприяє підвищенню лояльності цільових груп, посиленню репутаційного капіталу й зміцненню довготривалих позицій підприємства на фармацевтичному ринку.

Соціальна складова має бути також інтегрована у внутрішні бізнес-процеси та стратегію. Зокрема, на виробничому рівні необхідно дотримуватись екологічних стандартів і сертифікації GMP; в управлінні персоналом – забезпечувати рівні можливості, охорону праці й розвиток компетенцій; у маркетингу – дотримуватись етичних норм реклами й прозорості інформації; у дослідницькій діяльності – зосереджуватися на фармацевтичних продуктах із високою соціальною значущістю (антибіотики, препарати для хронічних хвороб, вакцини).

Важливою умовою досягнення стратегічного балансу є партнерство з державними органами, громадянським суспільством і неурядовими організаціями, що також має стати невід'ємним елементом стратегії розвитку. Участь підприємств у національних і регіональних програмах охорони здоров'я, реалізація субсидованих проєктів, співпраця з Міністерством охорони здоров'я України та Національною Службою Здоров'я України відкривають нові горизонти як для соціального впливу, так і для розширення ринкових можливостей. Створення платформ відкритого діалогу з громадськістю та залучення недержавних громадських організацій до формування соціальних ініціатив забезпечує прозорість та підвищує довіру до бізнесу.

Таким чином, поєднання економічної результативності із соціальною відповідальністю є не лише можливим, а й необхідним елементом сучасної стратегії фармацевтичного підприємства. Його реалізація можлива завдяки системній інтеграції соціальних, етичних та екологічних аспектів у всі етапи стратегічного управління. Це підвищує довіру до бізнесу, забезпечує його адаптивність до глобальних викликів і формує довготривалу цінність як для підприємства, так і для суспільства загалом.

Наступним етапом є *впровадження системи управління ефективністю*. На цьому етапі стра-

тегія трансформується в конкретні управлінські дії. Важливим є встановлення системи ключових показників ефективності (KPI) чи Balanced Scorecard (BSC), яка охоплює чотири площини: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток персоналу. Для забезпечення оперативного контролю та ефективності запроваджуються ERP, CRM, SCM-системи, аналітичні інструменти та платформи управління якістю.

Постійний моніторинг та коригування – останній, проте не менш важливий етап стратегічного управління. Оцінювання результативності запроваджених стратегій потребує регулярного проведення аудиту (фінансового, управлінського, виробничого, екологічного) та формування системи зворотного зв'язку. В умовах нестабільності особливе значення має сценарне планування й гнучкість у зміні стратегічного курсу. Це дозволяє зберігати контроль над динамікою ефективності, швидко реагувати на виклики та запобігати стратегічним відхиленням.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що стратегічне управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку в умовах сучасних трансформацій повинне ґрунтуватися на інтегрованому підході, який об'єднує економічну результативність і соціальну відповідальність. Такий підхід дозволяє формувати довготривалу стійкість підприємства, забезпечувати гнучкість до зовнішніх викликів, зберігати конкурентоспроможність та водночас відповідати на запити суспільства щодо доступності, етичності та екологічної безпеки фармацевтичної продукції.

Розуміння ефективності розвитку як багатфакторної категорії, що включає фінансові, інноваційні, організаційні, маркетингові та соціальні компоненти, створює підґрунтя для системного управлінського впливу. У свою чергу, практичне поєднання цих складових у межах стратегічного менеджменту можливе завдяки:

1. Реінтерпретації соціальної відповідальності не як додаткової функції, а як джерела стратегічної цінності, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку й формуванню лояльності стейкхолдерів.

2. Інституціоналізації соціальних KPI як невід'ємної частини системи управління ефективністю через моніторинг таких показників, як доступність ліків, екологічна відповідальність, участь у державних програмах охорони здоров'я тощо.

3. Інтеграції ESG-принципів у стратегічне планування, що дозволяє мінімізувати регуляторні та репутаційні ризики, залучати «зелені» інвестиції та сприяти загальній інституційній стійкості підприємства.

4. Розвитку моделей соціального підприємництва, які поєднують ринкові механізми з вирішенням суспільно важливих проблем, зокрема забезпечення ліками кризових регіонів, підтримки локальних ініціатив та реалізації освітніх програм у сфері здоров'я.

5. Вбудовування соціальних орієнтирів у всі бізнес-процеси – виробництво, HR, маркетинг, інноваційну діяльність, що забезпечує цілісність стратегії та її відповідність принципам сталого розвитку.

6. Активного партнерства з державними структурами та громадянським суспільством, яке розширює поле впливу підприємства, підвищує його довіру з боку населення та відкриває нові формати участі у формуванні публічної політики у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, ефективність розвитку фармацевтичного підприємства у XXI столітті не може розглядатись лише крізь призму фінансових результатів. Вона повинна оцінюватися як сукупність економічної, соціальної, інноваційної, екологічної та управлінської складових, які формують загальну цінність підприємства для ринку, суспільства та держави. Системна інтеграція цих компонентів у стратегічне управління є ключовою умовою для досягнення сталого, відповідального та конкурентоспроможного розвитку фармацевтичної галузі в Україні.

Список використаної літератури:

1. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б. Стратегічне управління інноваціями фармацевтичних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 56-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_12
2. Демченко Н. В., Олійник Ю. С. Формування стратегії управління сучасним фармацевтичним підприємством: маркетингово-орієнтований підхід. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XI міжнар. наук.-практ. дис-танційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р.* Харків : НФаУ, 2024. С. 218-224.
3. Старостіна А. Ю., Балабуха О. Ю., Беянецв К. О. Стратегічне управління фармацевтичними підприємствами: особливості та проблеми. *Всеукраїнська науково-практична конференція (з міжнародною участю) «Функціонування суб'єктів економічної діяльності в умовах післявоєнної розбудови», 23–24 листо-*

- пада 2023 р., м. Харків. С. 116-118. URL: https://eprints.kname.edu.ua/65376/1/%D0%A2%D0%9A_2023-116-118.pdf
4. Angelova S. (2016). Innovative strategies of pharmaceutical companies as a factor for economic and business development. *World Science*. 10 № 2(6). Vol.2. PP. 10-12.
 5. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, 1. PP. 99.120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%2022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%2022/Barney%20(1991).pdf)
 6. Kesič D. (2009). Strategic analysis of the world pharmaceutical industry. *Management*, Vol. 14, 1. PP. 59-76. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/61154>
 7. Kumar B., S. (2021). Effect of Strategic Management Practices on Performance of pharmaceutical companies in India. *Journal of Strategic management* 5(3), 44-54. <https://doi.org/10.53819/81018102t5004>
 8. Porter M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)

Khrapkina V. V. Strategic management of the development efficiency of enterprises in the pharmaceutical market

The article explores strategic management of the development efficiency of pharmaceutical market enterprises amid global instability, increasing competition, and digital transformation. The purpose of the study is to theoretically generalize and practically substantiate approaches to strategic management of development efficiency in pharmaceutical enterprises through a systematic analysis of influencing factors and an evaluation of the relationship between economic performance and social responsibility.

It is established that development efficiency in pharmaceutical enterprises is a multifactorial category encompassing financial, innovation, organizational, marketing, and social dimensions. A classification of key efficiency factors across these areas is provided. The study demonstrates that strategic management should be based on the consistent implementation of five stages: setting strategic goals, analyzing the external and internal environment, selecting an optimal development strategy, implementing an efficiency management system, and conducting continuous monitoring and adjustment.

Special attention is given to the integration of economic performance and social responsibility within strategic management. The article substantiates the necessity of implementing ESG principles, developing social entrepreneurship models, expanding KPI systems with social indicators, and incorporating corporate social responsibility (CSR) into all core business processes. It is shown that such approaches not only enhance reputational capital and trust in business but also create new opportunities for sustainable growth, institutional resilience, and effective cooperation with government bodies and civil society.

The article proposes practical recommendations for the strategic management of pharmaceutical enterprises that involve integrating innovation, social, environmental, and managerial factors into a unified system for ensuring development efficiency. It concludes that in the 21st century, pharmaceutical enterprise efficiency can no longer be measured solely by financial indicators but must be viewed as a holistic result of the interaction between economic, social, and value-oriented management strategies.

Key words: management, enterprise management, pharmaceutical enterprise, strategy, social responsibility, sustainable development, efficiency.