

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Р. В. Грінченко
“ ____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня освіти
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою «Економіка та стратегія розвитку підприємства»
на тему:
«Формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства в
сучасних умовах (на прикладі ТДВ «ІнтерХім»)»

Виконавець:
студентка ЦЗФН групи 4
Чернова Ганна Сергіївна

/підпис/

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Грінченко Раїса Володимирівна

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	6
1.1. Поняття та особливості формування стратегічних напрямків розвитку підприємств в сучасних умовах	6
1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємств та її види	18
1.3. Теоретико-методичні засади формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємств.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТДВ «ІНТЕРХІМ».....	40
2.1. Загальна характеристика ТДВ «ІнтерХім».....	40
2.2. Аналіз зовнішнього середовища господарювання ТДВ «ІнтерХім».....	45
2.3. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім»...	50
2.4. Стратегічний аналіз діяльності ТДВ «ІнтерХім».....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТДВ «ІНТЕРХІМ».....	70
3.1. Розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім».....	70
3.2. Обґрунтування виходу ТДВ «ІнтерХім» на нові ринку збуту	79
3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених стратегічних напрямків розвитку ТДВ «ІнтерХім».....	89
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства виступає ключовим фактором забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до швидкозмінного бізнес-середовища. Сучасна економіка характеризується глобалізацією, цифровою трансформацією, посиленням регуляторних вимог і високим рівнем конкуренції, що створює нові виклики для підприємств. У цих умовах стратегічне планування має бути спрямоване на пошук ефективних рішень для використання наявних ресурсів, інноваційного потенціалу та ринкових можливостей. Дослідження процесу формування елементів стратегічних напрямків розвитку дозволяє ідентифікувати оптимальні шляхи досягнення довгострокових цілей підприємства. Особливу увагу варто приділити аналізу зовнішнього середовища, зокрема змін у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях і конкурентному середовищі. Формування стратегії повинно базуватися на глибокому розумінні внутрішніх факторів, таких як кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку та фінансова стабільність підприємства. У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження інновацій як елемента стратегічного розвитку. Підприємства, які активно використовують інноваційні підходи у своїй діяльності, отримують конкурентні переваги на ринку та забезпечують стабільність свого розвитку навіть у періоди криз.

Слід відзначити, що проблеми, які пов'язані з особливостями формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства, досліджували такі вчені, як І. М. Агеєва, Ю. А. Бондар, Л. М. Варава, Ю. О. Волощук, О. В. Гамова, В. В. Гончар, Д. А. Горовий, В. П. Далик, С. П. Дунда, В. В. Жихарєва, І. О. Засорнова, О. Ю. Івченко, Ю. В. Ковтуненко, В. С. Кубарева, П. К. Кулінічев, Я. С. Ларіна, Р. О. Мірошник, О. В. Пацьора, С. В. Писаренко, Л. М. Романюк, Ю. М. Сафонов, А. С. Скрильник, В. В. Стадник, А. А. Турило, А. В. Ханенко, І. В. Чукіна, В. В. Швед, М. М. Шкільняк, Т. М. Янковець та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити поняття та розкрити специфіку формування стратегічних напрямків розвитку підприємств в сучасних умовах ;
- з’ясувати особливості формування стратегії розвитку підприємств та її види;
- розглянути теоретико-методичні засади формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємств ;
- провести загальну характеристику ТДВ «ІнтерХім»;
- проаналізувати зовнішнє середовище господарювання ТДВ «ІнтерХім»;
- здійснити аналіз та оцінку фінансово-господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім»;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТДВ «ІнтерХім»;
- з’ясувати можливості розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім»;
- обґрунтувати вихід ТДВ «ІнтерХім» на нові ринку збуту;
- оцінити економічну ефективність розроблених стратегічних напрямків розвитку ТДВ «ІнтерХім».

Об’єктом дослідження в роботі виступає процес формування розвитку підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження в роботі є елементи стратегічних напрямків розвитку підприємства в сучасних умовах

Методи дослідження. В роботі використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: аналіз та синтез, індукція та дедукція, метод ключових понять, порівняння (під час розгляду теоретичних засад стратегічних напрямків розвитку підприємств в сучасних умовах); економіко-статистичний аналіз, стратегічний аналіз, індексний метод, табличний та графічний методи (під час проведення аналізу сучасного стану господарювання

ТДВ «ІнтерХім»); наукове абстрагування, проектний аналіз та узагальнення (під час розробки елементів стратегічних напрямків розвитку ТДВ «ІнтерХім»).

Наукова новизна. Розроблені теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства в сучасних умовах, адаптованих до специфіки фармацевтичної галузі на прикладі ТДВ «ІнтерХім». У межах роботи вперше проведено комплексний аналіз впливу економічних, технологічних і регуляторних факторів на стратегічне планування підприємства, що дозволило сформулювати нові підходи до визначення пріоритетних напрямків його розвитку.

Інформаційна база дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи магістра були використані періодичні наукові публікації, монографії, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали, фінансова та статистична звітність ТДВ «ІнтерХім», електронні ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можна застосовувати для вдосконалення стратегічного управління ТДВ «ІнтерХім» з метою забезпечення його сталого розвитку в сучасних умовах. Розроблені рекомендації щодо розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» та його виходу на нові ринку збуту дозволять підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, інтегрувати інноваційні підходи у свою діяльність.

Публікації та апробація результатів дослідження. Автором роботи була взята участь в XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики», за результатами якої були опубліковані тези на тему «Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують десять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (69 найменувань) та 3 додатків. Основний обсяг кваліфікаційної роботи магістра викладений на 97 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 36 таблиці та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття та особливості формування стратегічних напрямків розвитку підприємств в сучасних умовах

Стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах – це ключові довгострокові орієнтири та пріоритети, на яких базується діяльність компаній для досягнення конкурентних переваг, зростання та адаптації до змін на ринку. Стратегічні напрями розвитку визначають, як підприємство буде діяти на різних етапах свого розвитку, щоб досягти поставлених цілей і зміцнити свої позиції на ринку.

Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації.

З точки зору О. В. Ігуменцева [25, с. 192], характерними рисами стратегічних напрямків розвитку підприємства в сучасних умовах є: створення перспектив на підставі відображення минулих тенденцій як змін, так і динаміки продажів, це ґрунтується на сукупності технічних, економічних, компетентністних властивостей, нагромаджених ним як системою в процесі становлення діяльності та таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку; визначення здатності до практичного застосування й використання наявних можливостей; застосування оновлень і орієнтація на розвиток (на перспективу). Тобто можна стверджувати, що стратегічні напрями є «основою розробки ефективної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку підприємства».

Ю. О. Волощук [8, с. 67] відзначає, що стратегічні напрямки розвитку

підприємств залежать від їх фінансового, інтелектуального, інвестиційного, інноваційного, людського потенціалу, що є базою для створення якісно нових можливостей для подальшої господарської діяльності в напрямках:

- 1) системної техніко-технологічної модернізації виробництва;
- 2) роботизації та комп'ютеризації бізнес-процесів;
- 3) удосконалення виробничих процесів на основі використання нано-, біо-, когнітивних та інформаційних розробок;
- 4) пошуку нових видів сировини, ресурсозберігаючих технологій;
- 5) цифровізації економіки організацій;
- 6) використання нових видів техніки у виробництві;
- 7) застосування нових креативних підходів в управлінні та освіті, які будуть орієнтовані на впровадження нових методів організації виробництва та отримання навичок, впровадження сучасних систем управління, нових інструментів і методів, форм активізації персоналу;
- 8) диверсифікації видів діяльності;
- 9) орієнтації на споживачів, виробництво і позиціонування принципово нової продукції з доданою вартістю.

Науковець О. В. Гамова [10, с. 13] зауважує, що сьогодні основними завданнями створення та реалізації на практиці стратегічних напрямків розвитку підприємств є: фінансове забезпечення інноваційної діяльності та її стимулювання; фінансування виробництва нової продукції, а також розширення асортименту; зниження рівня податкового навантаження; створення належних умов для підприємницької діяльності; слідкування за новітніми технологіями; вдосконалення програмного забезпечення; аналізування попиту споживачів та діяльності конкурентів; аналіз результатів діяльності підприємства та корегування стратегії розвитку; виявлення сильних та слабких місць, можливостей та загроз.

В табл. 1.1. представлені актуальні на сьогоднішній день основні стратегічні напрями розвитку підприємств.

Таблиця 1.1

Основні стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах
господарювання

Назва	Характеристика
Інноваційний розвиток	У сучасних умовах інновації стають основою конкурентоспроможності. Підприємства вкладають ресурси у розробку нових продуктів, технологій, а також у вдосконалення виробничих процесів. Це може включати впровадження цифрових технологій, автоматизацію виробництва, розробку нових матеріалів або технологічних рішень.
Диверсифікація діяльності	Диверсифікація означає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки або освоєння нових галузей бізнесу. Це допомагає підприємствам знижувати ризики та не залежати від одного сегмента ринку. Диверсифікація може бути як пов'язаною (споріднені товари або послуги), так і непов'язаною (нові, нерідні для компанії сфери).
Вихід на нові ринки	У сучасних умовах підприємства часто прагнуть до глобальної експансії. Це може включати вихід на нові географічні ринки, створення спільних підприємств із закордонними партнерами або відкриття представництв за кордоном. Глобалізація дозволяє підприємствам збільшувати обсяги продажів та залучати нових клієнтів.
Цифрова трансформація	Сучасні підприємства дедалі більше впроваджують цифрові технології в усі аспекти своєї діяльності. Цифрова трансформація включає автоматизацію бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) для оптимізації виробництва, маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів.
Орієнтація на сталий розвиток	Все більше підприємств інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію. Це включає екологічно чисті технології, зниження негативного впливу на навколишнє середовище, енергозбереження та соціальну відповідальність. Підприємства орієнтуються на зменшення викидів вуглецю, переробку відходів і впровадження екологічно чистих технологій.
Клієнто-центричність та індивідуалізація продуктів	Підприємства все більше орієнтуються на задоволення індивідуальних потреб своїх клієнтів. Це означає персоналізацію продуктів і послуг, створення індивідуальних пропозицій на основі аналізу поведінки та вподобань клієнтів. Використання штучного інтелекту та великих даних допомагає компаніям краще розуміти своїх клієнтів.
Агресивна експансія та поглинання	Підприємства часто використовують стратегію злиття та поглинання (M&A) для швидкого зростання та розширення своєї присутності на ринку. Це дозволяє підприємствам швидко отримати нові технології, ресурси, клієнтів і ринки, а також усунути конкурентів.
Адаптація до швидкозмінних умов ринку	Сучасні ринки характеризуються високою динамічністю, тому підприємства повинні швидко адаптуватися до змін і бути гнучкими у своїй діяльності. Це може включати зміну бізнес-моделі, впровадження нових методів управління або зміну стратегічних пріоритетів відповідно до нових умов.
Розвиток людського капіталу	Сучасні підприємства розуміють, що успіх їхнього розвитку значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації співробітників. Тому одним із стратегічних напрямків є розвиток персоналу через навчання, підвищення кваліфікації та створення комфортних умов для професійного розвитку.

Джерело: складено автором за даними [6; 42; 22; 14]

Отже, стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах орієнтовані на інновації, цифровізацію, глобалізацію та сталий розвиток. Вони допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін на ринках, нових технологій та зростаючої глобальної конкуренції. Основною метою цих напрямів є не лише адаптація до поточних умов, але й випередження змін, що дозволяє підприємствам залишатися лідерами у своїй галузі.

З позиції І. М. Кирчати, Т. В. Деділової та О. М. Шершенюк [27, с. 94] сьогодні підприємства в своїй господарській діяльності мають встановлювати такі стратегічні напрями розвитку:

- 1) розробляти стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами для посилення цільової орієнтації;
- 2) оптимізувати стратегію управління конкурентним потенціалом та виявлення його резервів;
- 3) вдосконалювати стратегію управління збутовими ризиками задля адекватної та своєчасної адаптації до очікувань ринкового середовища;
- 4) розробляти довгострокові програми створення оптимального асортименту товарів/послуг та його оновлення, зорієнтованого на обраний цільовий ринок, з урахуванням змін кон'юнктури споживчого попиту та наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Вчені О. М. Вовк та А. О. Дудік [7, с. 55] переконані, що стратегічні напрямки розвитку підприємства обов'язково повинні враховувати інноваційний розвиток, адже інновації дають змогу підприємству розширювати межі свого впливу та захоплювати нові сегменти споживачів. До пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства наковці відносять: освоєння нових технологій; впровадження нових технологій та обладнання; впровадження сучасних інформаційних технологій; управління інноваціями; підготовку і перепідготовку кваліфікації робітників у сфері новацій.

В свою чергу, І. В. Чукіна, Г. О. Коваленко та В. О. Жмуденко [59, с. 24] вважають, що для забезпечення ринкової стійкості, конкурентоспроможності,

підвищення дохідності, а значить загальної ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, диверсифікація є найбільш підходящим стратегічним напрямом розвитку. Відповідно на практиці підприємствам потрібно розвивати максимум галузей, видів господарської діяльності, особливо таких, що є суміжними (наприклад переробка) та забезпечують високий рівень додаткової вартості. Така стратегія управління виробничо-господарською діяльністю, через впровадження диверсифікації найбільш доцільна, бо сприятиме відходу від ресурсно-орієнтованої моделі діяльності.

Вчені-економісти В. В. Гончар, М. М. Мальцев [12, с. 178] виокремлюють наступні види диверсифікації: вступ в нові сфери діяльності; придбання, створення нової компанії, спільне підприємство; споріднена та неспоріднена диверсифікація; виключення і ліквідація; оновлення компанії, скорочення і реструктуризація; багатонаціональна диверсифікація.

З точки зору Х. Я. Залуцької, В. В. Козик та М. І. Сизона [22, с. 169], диверсифікованим компаніям слід при виборі стратегічного напрямку розвитку (після стратегічного аналізу, який може бути періодичним для покращення (з метою) позиції на ринку чи точковим, наприклад, необхідним при виході на нові ринки збуту) оцінювати інтеграційні можливості диверсифікованого підприємства з іншими господарськими структурами ринку. Така оцінка дає змогу визначити необхідність, міру (в якій кількості), тривалість взаємодії диверсифікованого підприємства чи його бізнес-одиниць із іншими компаніями чи їх структурними одиницями.

Необхідно підкреслити, що напрямки диверсифікаційних процесів залежать від стадії життєвого циклу підприємства (формування, зростання, стабілізація, спад, відродження). Впровадження диверсифікації як стратегічного напрямку розвитку підприємства з урахуванням стадій його життєвого циклу дозволяє в повній мірі ідентифікувати стратегічні установи і орієнтації. Дії, які треба керівництву підприємства запроваджувати на різних етапах життєвого циклу надані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Напрями стратегічного розвитку підприємства залежно від стадії його
життєвого циклу

Показники	Стабільна ситуація		Кризова ситуація
Етап життєвого циклу	«Формування», «Зростання»	«Стабілізація»	«Спад», «Відродження»
Стратегія диверсифікації	Стратегія вступу в нові сфери діяльності; придбання, створення нової компанії і спільне підприємство	Стратегії спорідненої та неспорідненої диверсифікації; багатонаціональної диверсифікації.	Стратегії виключення і ліквідації; стратегії оновлення компанії, скорочення і реструктуризації
Напрями дій	Оптимізація бізнес - процесів	Підтримка рівня виробництва конкурентоздатних товарів для підприємства	Реструктуризація з мінімальним рівнем ризику досягши нульової або близької до нуля вартості бізнесу
	Вдосконалення організаційної структури підприємства	Узгодження власних управлінських ресурсів з потенціалом виявлених можливостей і недоліків	Задоволення інтересів як кредиторів, так і мінімальних вимог власників підприємства
	Вдосконалення системи управління капіталом і фінансами	Узгодження своїх можливостей з інтересами окремих сегментів споживачів	Прагнення до продажу за максимальною вартістю
	Виявлення точок зростання	Дія на цільовий ринок з метою реалізації своїх конкурентних переваг	Відродження за рахунок знаходження новий сфер діяльності

Джерело: складено автором за даними [12, с. 180]

В науковій літературі підкреслюється, що обираючи стратегічні напрямки розвитку підприємства в сучасних умовах необхідно дотримуватись ряду принципів, а саме:

1. Принципу пріоритетності, який полягає у тому, що стратегічний напрям розвитку має бути «розкладений» на оперативні плани, які, своєю чергою, повинні мати чітко визначений порядок. Окрім того, керівництво підприємства має завжди зберігати першочерговість стратегічних заходів щодо оперативного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

2. Принципу чіткості, який базується на тому, що всі стратегічні цілі мають

бути чіткими, конкретними, реальними з погляду можливості їх досягнення, з установленими часовими термінами, тобто до них має бути застосоване правило smart-цілі.

3. Принципу реалізованості, що полягає у необхідності встановлювати стратегічні цілі на межі можливості їх виконання, внаслідок цього вони матимуть більшу можливість їх здійснення.

4. Принципу комплексності. Для визначення та розроблення ефективного стратегічного напрямку розвитку підприємства необхідно здійснити детальний та глибокий аналіз реальних і потенційних чинників впливу (зовнішніх та внутрішніх), а також визначити ступінь впливу того чи іншого чинника.

5. Принципу інтеграції, що полягає у необхідності розробити таку стратегію управління підприємством, ефект від реалізації якої може стати адекватним та ефективним складником стратегії управління об'єктом вищого рівня (галузі, регіону, країни).

6. Принципу динамічності. Під час вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства топ-менеджмент компанії має залишити «резерви для маневру», тобто можливість внести корективи та видозмінити певні деталі стратегії.

7. Принципу адаптивності, який полягає у можливості пристосування до змінних умов ринкового середовища. Він є визначальним у разі вибору ситуаційного підходу до стратегічного управління підприємством [26, с. 47].

Слід відзначити, що формування стратегічних напрямків розвитку підприємств у сучасних умовах – це складний процес, який вимагає від компаній врахування динамічних змін на ринках, технологічних інновацій, зростаючої глобалізації та вимог до сталого розвитку. Стратегічні напрями розвитку повинні бути гнучкими, адаптивними та орієнтованими на довгострокові результати. У цьому процесі підприємства мають враховувати різні фактори, такі як ринкові тренди, внутрішні можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

Формування стратегічних напрямків розвитку підприємств можна представити як процес формування переліку можливостей, а також планування

сценаріїв їх реалізації з метою здійснення ефективної господарської діяльності, забезпечення необхідного темпу зміцнення конкурентних позицій підприємства, а також задоволення економічних інтересів власників.

На думку О. В. Ставицького [49, с. 60], в центрі процесу формування стратегічних напрямків розвитку підприємств лежить комплекс управлінських рішень, які є результатом творчого процесу щодо пошуку способів розв'язання виробничо-господарської ситуації, містять в собі економічну, правову, організаційну, соціальну та психологічну складові та приводить до відповідних наслідків:

1) економічна складова передбачає розробку управлінського рішення відповідно до загальної мети діяльності з урахуванням оптимального використання стратегічних ресурсів;

2) кожне рішення має відповідати нормам і правилам правового поля діяльності підприємства, що відображає його правовий аспект;

3) управлінське рішення завжди стосується визначення питань організації певної діяльності та взаємодії окремих груп суб'єктів;

4) соціальна складова впливає з того, що управлінське рішення потребує узгодження та впорядкування зв'язків і інтересів учасників виробничо-економічних відносин;

5) психологічний аспект управлінського рішення проявляється в необхідності врахування психологічних особливостей їх виконавців та спрямування на уникнення чи подолання можливого опору впроваджуваним змінам.

А. С. Скрильник [47, с. 149] вважає, що процес формування основних стратегічних напрямів розвитку суб'єктів підприємництва в Україні має включати:

1) розробку чіткої довгострокової стратегії інвестування суб'єктами бізнесу, яка враховує цілі підприємства, ризики та можливості ринку;

2) системне проведення ретельного фінансового аналізу потенційних бізнес-проектів для визначення їх доцільності та очікуваної віддачі;

3) впровадження системи управління ризиками для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків;

4) застосування новітніх технологій та інновації для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу;

5) розподіл власних ресурсів між різними активами або проектами для зниження ризику та збалансування господарського портфеля;

6) покращення якості менеджменту на кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва в питаннях формування та обґрунтування проектів і програм розвитку власної справи;

7) підвищення рівня корпоративного управління та прозорості діяльності для залучення інвесторів та підвищення довіри до компанії.

Вибір пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства являє собою складний процес аналізу різних чинників економічного та неекономічного характеру, зокрема може використовуватися ітеративний метод вирішення проблеми управління складними процесами. Стосовно формування стратегічних напрямків розвитку підприємства модель інтерактивного менеджменту може виглядати наступним чином:

1) моделюються параметри зовнішнього середовища, в яких передбачається функціонування підприємства (мінливість середовища, рушійні сили змін, основа конкуренції);

2) формуються аспекти системи (характеристика підприємства) і системні принципи (відкритість, цілеспрямованість, емерджентність, багатовимірність, контрінтуїтивність);

3) формуються завдання і можливості (аналіз системи, аналіз перешкод і динаміка системи);

4) розроблюються рішення (формування варіантів напрямків стратегічного розвитку підприємства);

5) визначається рівень змін, які слід здійснити в разі прийняття того чи іншого напрямку стратегічного розвитку (реструктуризація підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів і продуктів);

6) визначаються потенційні значення показників ефективності того чи іншого напрямку розвитку, аналізуються наслідки прийняття того чи іншого напрямку для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

7) приймається рішення щодо того чи іншого напрямку розвитку, який відповідає можливостям підприємства і задовольняє потреби зовнішнього середовища [46, с. 195].

Далі представимо основні етапи процесу формування стратегічних напрямків розвитку підприємства на рис. 1.1.

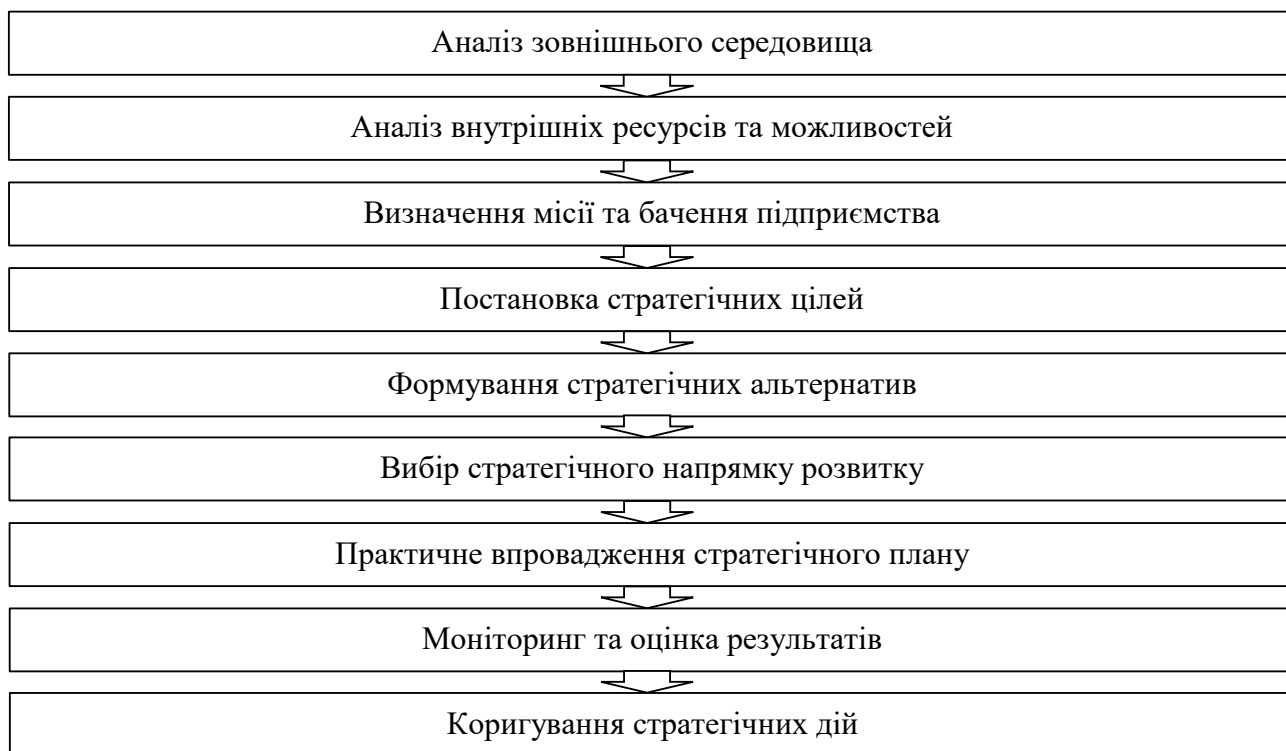


Рис. 1.1. Основні етапи процесу формування стратегічних напрямків розвитку підприємства

Джерело: складено автором за даними [49; 25; 46; 49]

Отже, процес формування стратегічних напрямків розвитку підприємства включає в себе наступні етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Це виявлення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, та оцінка ринкових можливостей і загроз. Для цього підприємства часто використовують такі методи, як PESTEL-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників), SWOT-аналіз для визначення можливостей та загроз, а

також вивчення конкурентного середовища за допомогою моделі Портера.

2. Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. Вона включає аналіз фінансових ресурсів, технологій, людського капіталу та операційних процесів. Для цього застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, аудит внутрішніх процесів.

3. Формування стратегічної основи підприємства. Здійснюється через чітке визначення місії (основної мети діяльності) та бачення (довгострокових цілей), що дозволяє підприємству визначити, до чого воно прагне і яку роль відіграє на ринку.

4. Постановка стратегічних цілей. Вона передбачає визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей, які допоможуть підприємству досягти довгострокових стратегічних напрямків.

5. Формування стратегічних альтернатив. Проявляється у визначенні можливих шляхів розвитку підприємства для досягнення поставлених цілей. Наприклад: інновації, злиття та поглинання, вихід на нові ринки, оптимізація існуючих процесів або запровадження нових продуктів.

6. Вибір стратегічного напрямку розвитку. На основі аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і можливих альтернатив підприємство обирає найбільш ефективний стратегічний напрямок для реалізації своїх довгострокових цілей.

7. Впровадження стратегічного плану в дію. Відбувається через конкретні проєкти, управління ресурсами, координацію дій між відділами та підрозділами компанії. На цьому етапі важливо слідкувати за реалізацією ключових показників ефективності і своєчасно коригувати дії за необхідності.

8. Оцінка результатів реалізації стратегічних дій. Відбувається через контроль виконання планів, аналіз відхилень від поставлених цілей та ефективності заходів.

9. Коригування стратегічних дій. В умовах швидкозмінного середовища необхідно бути готовим до коригування стратегічних напрямків розвитку

підприємства відповідно до нових умов ринку, технологічних змін або зміни поведінки споживачів. Це дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними.

1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємств та її види

Перед тим, як розглянути процес формування стратегії розвитку підприємств та класифікацію цих стратегій, доцільно зупинити увагу на наукових підходах щодо визначення сутності поняття «стратегія розвитку». Це пов'язано з тим, багато вчених та практиків мають власні уявлення про те, що таке стратегія розвитку, але їх визначення різняться за своїм змістом.

В загальному вигляді стратегія – це довготерміновий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства щодо обсягу, засобів і форм підприємницької діяльності, його положення в навколишньому середовищі та системи взаємовідносин усередині підприємства. Це пов'язано з глобальною орієнтацією, тобто стратегія розвитку є рушійною силою, її необхідно створити до початку господарської діяльності і вона має бути пов'язана з основною метою функціонування та походженням підприємства [17, с. 71].

Стратегія розвитку – це певний план діяльності підприємства, пов'язаний з його позицією у зовнішньому середовищі. Стратегію розвитку розглядають в якості узагальнювальної моделі дій, необхідних для досягнення конкурентних переваг на ринку. При цьому, визначення стратегії завжди пов'язано з вибором напрямку для розвитку діяльності підприємства. Вдало розроблена стратегія дає змогу визначити конкурентну позицію підприємства на даному етапі його розвитку, спрогнозувати місце, яке підприємство має посідати в майбутньому, проаналізувати чинники, що сприятимуть його зростанню на ринку [40, с. 128].

Стратегія розвитку виступає основним інструментом управління, який допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси і створювати додаткову вартість. Стратегія розвитку є основою для формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стабільності підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища. Далі розглянемо більш детально наукові підходи до трактування стратегії розвитку підприємству різними вченими (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» в науковій літературі

Автор	Визначення
В. В. Швед, А. П. Горобець	Стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.
Ю. Ф. Гудзь, М. С. Бугайчук	Стратегія розвитку підприємства – це розрахована на тривалий час програма якісних позитивних змін, які можуть вплинути на сферу, засоби й форми діяльності підприємства, систему взаємовідносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі
П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська	Стратегія розвитку підприємства – це план діяльності підприємства, що включає як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей.
Т. М. Янковець, В. О. Чабан	Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий комплексний план цілеспрямованих заходів, реалізація яких забезпечує поступальний розвиток підприємства.
О. В. Пацьора	Стратегія розвитку підприємства – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних тощо), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх суб'єкта господарювання на ринку.
В. І. Халіна, Т. О. Васильєва	Стратегія розвитку підприємства – це чіткий план дій, спрямований на вирішення довгострокових завдань з покращення бізнес-процесів, безперервного формування портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з зовнішнім середовищем, а саме: відповідальність за дії та вчинки, орієнтація на прозорість, надійність, безпечність; стабільність росту якості продукції, послуг та обслуговування, дотримання етичної поведінки та норм стандартів та законів.
С. А. Горбаченко, К. І. Моїсеєнко	Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий генеральний план дій, що визначає пріоритети напрями розвитку підприємства, його проблеми та місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Сутність стратегії розвитку полягає у тому, що вона визначає подальший вектор розвитку підприємства і намічає шляхи досягнення поставлених цілей такого розвитку.
К. С. Дудок, М. В. Прокопів, А. М. Івачевський	Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий та гнучкий план реалізації з інноваційною спрямованістю, з відповідним рівнем ризику, заснований на людському факторі та на основі детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
Ю. А. Бондар, В. С. Дейнека	Стратегія розвитку підприємства – це ефективна бізнес-концепція, яка наповнена низкою практичних дій, які ведуть до досягнення реальних конкурентних переваг, здатних підтримувати цю концепцію протягом тривалого часу.

Джерело: складено автором за даними [60, с. 38; 16, с. 56; 65, с. 52; 56, с. 105, 13, с. 41; 18, с. 94; 3, с. 80]

Проведений теоретичний аналіз дозволив виявити п'ять основних підходів до розуміння сутності поняття «стратегія розвитку підприємства»:

- 1) стратегія розвитку як план;
- 2) стратегія розвитку як набір рішень, завдань та цілей;
- 3) стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства;
- 4) стратегія розвитку як синонім стратегії підприємства;
- 5) стратегія розвитку як певний прояв стратегії підприємства.

Означена багатоманітність говорить про комплексність поняття «стратегія розвитку підприємства». Найкраще сутність даного поняття сформулювати наступним чином: стратегія розвитку підприємства – це комплекс заходів і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, а також забезпечення конкурентних переваг. При цьому під розвитком підприємства слід розуміти «сукупність кількісних, якісних та структурних змін підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, у результаті чого воно підтримує свою життєздатність, нарощує власний потенціал, підвищує гнучкість та адаптивність до умов господарювання, а також досягає і підтримує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі» [64, с. 111].

Якщо звернути увагу на основні принципи яким має відповідати стратегія розвитку підприємства, то вони є наступними:

- 1) спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи та економічних інтересів його власників;
- 2) багатоваріантність розвитку можливих напрямів діяльності, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства;
- 3) безперервність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування;
- 4) синергетична цілісність стратегій, відповідних стратегічних дій, що відбуваються відповідно до різних аспектів діяльності підприємства [60, с. 40].

Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства є складною поведінковою системою. При цьому процес формування та реалізації стратегії розвитку складається з кількох послідовних етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за даними [11, с. 121; 39, с. 35]

Отже, процес формування стратегії розвитку підприємства передбачає сім ключових етапів.

На першому етапі (стратегічне орієнтування) відбувається збір інформації для розроблення стратегічних планів, її систематизація та опрацювання. На основі зібраної інформації про діяльність підприємства зовнішнє середовище, можливі стратегії розвитку, розробляється методичне забезпечення стратегічного планування.

Другий етап (стратегічний аналіз) є фундаментом для формування стратегії, оскільки дозволяє визначити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. Для цього використовується SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та аналіз конкурентів.

Третій етап формування стратегії розвитку підприємства – це розробка місії, візії та стратегічних цілей. Місія визначає основну мету підприємства, його роль у суспільстві або на ринку, відповідає на питання, чому існує компанія. Візія (бачення) формує ідеальне уявлення про майбутнє підприємства, яке воно прагне досягти в довгостроковій перспективі. На цьому етапі формуються конкретні цілі, які підприємство має досягти. Цілі можуть бути кількісними (наприклад, збільшення прибутку на 20%) і якісними (покращення якості обслуговування клієнтів). Цілі повинні відповідати принципам SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі.

На четвертому етапі (розробка стратегічних альтернатив) підприємство має розглянути різні варіанти досягнення своїх стратегічних цілей, виходячи з аналізу можливостей і загроз. Це можуть бути різні моделі розвитку, наприклад: стратегія зростання – розширення бізнесу, нові продукти чи ринки; стратегія диверсифікації – розвиток нових напрямків бізнесу; стратегія концентрації – фокусування на певному сегменті ринку або продукті.

На п'ятому етапі (вибір конкретної стратегії) на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також оцінки ризиків, керівництво підприємства обирає найбільш відповідну стратегію для розвитку компанії. Вибір стратегії здійснюється на основі оцінки ефективності стратегічних альтернатив, враховуючи такі критерії, як ресурси, ризики та очікувані результати.

На шостому етапі (реалізація стратегії) фахівці підприємства планують належні стратегічні зміни та складають план реалізації проєкту. З метою реалізації обраної стратегії розвитку формується розгорнута програма оперативних та поточних завдань, які дадуть змогу тактично реалізувати стратегічні плани розвитку. Обрана стратегія має бути деталізовано прописана, що дасть змогу відслідкувати ступінь їх виконання як у розрізі завдань, так і в розрізі часу.

Сьомий етап передбачає постійне відстеження та контроль процесу реалізації стратегії розвитку, аналіз досягнутих результатів і порівняння їх з планованими цілями. Оцінювання ступеня досягнення стратегії визначається

показниками очікуваної ефективності, фінансових результатів розвитку, зовнішньою ситуацією, ринковими умовами та бар'єрами тощо [39, с. 35].

Слід відзначити, що вибір етапів формування стратегії розвитку підприємства обумовлюється впливом різних факторів: станом ринкової кон'юнктури, розмірами підприємства і масштабами його діяльності, теперішнім етапом життєвого циклу, розвитком стратегічного планування, характеристиками структури управління, централізацією управління, ступенем диверсифікації, знаннями та кваліфікацією працівників, що задіяні в плануванні, ступенем автоматизації процесів управління тощо.

Далі розглянемо наукові підходи до класифікації стратегій розвитку підприємств. Так, в першу чергу, можна виділити функціональні стратегії розвитку (рис. 1.3).

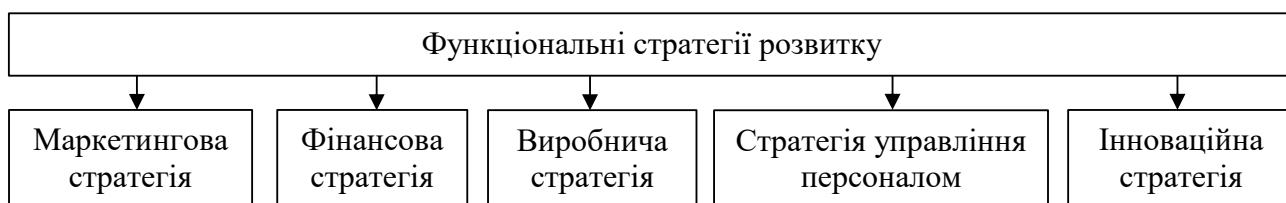


Рис. 1.3. Види стратегій розвитку підприємства за функціональною ознакою
Джерело: складено автором за даними [50; 36; 5; 63; 1]

Як відзначає Л. М. Романюк [44, с. 424], термін «функціональна стратегія» належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

Функціональна стратегія розвитку є більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її роль полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми.

Слід погодитись з думкою В. С. Кубарева [32, с. 57], що функціональна стратегія розвитку конкретизує деталі у загальному плані розвитку підприємства, визначаючи підходи, дії, методи щодо управління його підрозділами.

Отже, функціональні стратегії – це заплановані дії для досягнення цілей,

які розробляються для функціональних напрямів господарської діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища та з урахуванням його галузевої та регіональної приналежності [2, с. 80].

Функціональні стратегії розвитку стосуються окремих підрозділів підприємства, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, дослідження тощо. Вони спрямовані на підтримку загальної стратегії підприємства:

1. Маркетингова стратегія має на меті підвищення обізнаності про бренд, збільшення ринкової частки і залучення нових клієнтів. Основні дії щодо її реалізації включають: аналіз ринку, розробку продуктів, рекламні кампанії, визначення цінової політики, дослідження споживчих потреб.

2. Фінансова стратегія направлена на забезпечення фінансової стабільності підприємства, оптимізацію структури капіталу, мінімізацію витрат і ризиків. Її реалізація передбачає залучення інвестицій, оптимізацію податкового навантаження, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, фінансовий аналіз і планування.

3. Виробнича стратегія полягає у підвищенні ефективності виробництва, зниженні собівартості продукції, впровадження нових технологій. Її основними компонентами є: автоматизація виробництва, управління якістю, оптимізація виробничих процесів, інвестиції у модернізацію обладнання.

4. Стратегія управління персоналом необхідна для підвищення продуктивності праці, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, покращення корпоративної культури. Вона передбачає навчання та розвиток персоналу, мотиваційні програми, забезпечення комфортних умов праці, управління конфліктами та залучення нових талановитих працівників.

5. Інноваційна стратегія спрямована на розвиток і впровадження нових технологій, продуктів або послуг для забезпечення конкурентних переваг.

З точки зору С. А. Горбаченко [13], П. В. Брінь [4], В. В. Шведа [60] та інших вчених за напрямом розвитку стратегії підприємства можна згрупувати наступним чином (рис. 1.4).

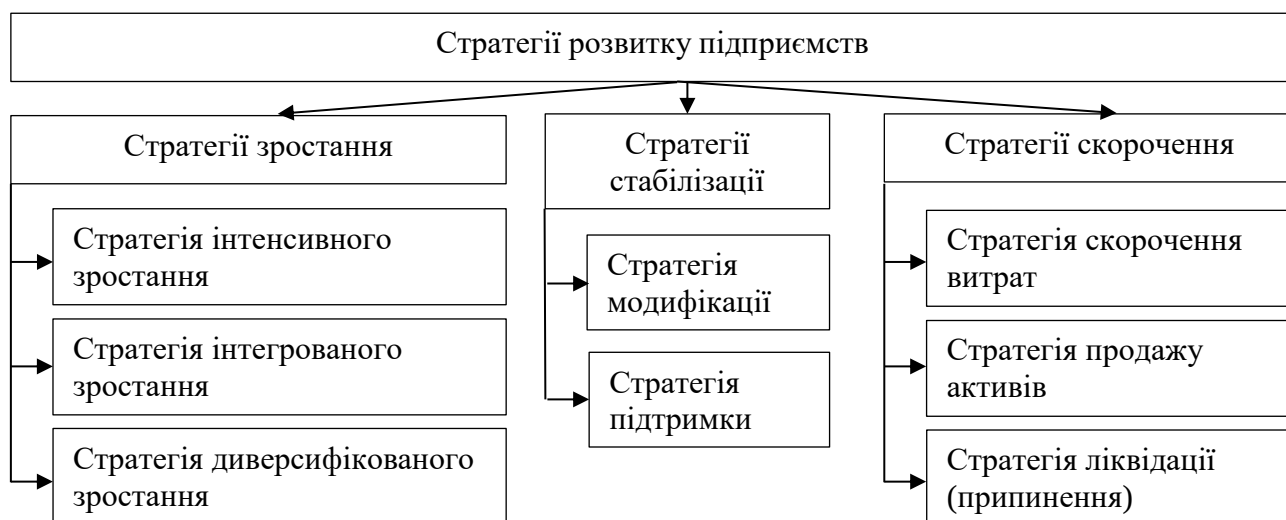


Рис. 1.4. Види стратегій підприємства за напрямом розвитку

Джерело: складено автором за даними [13; 4; 60; 13]

Перша група стратегій підприємства за напрямом розвитку – це стратегії зростання. Ця група стратегій розробляється безпосередньо в команді, враховує вихідні показники фактичної діяльності, порівнює їх із запланованими, включає правила роботи, адаптовані до фактичних показників і потужностей, а також містить чіткі прогнози майбутніх показників. Ця група стратегій зазвичай є однією з найскладніших, оскільки вимагає від підприємства збільшення масштабів діяльності, завоювання нових ринків, підвищення обсягів виробництва або продажів, а також максимізацію прибутковості [60, с. 40].

Стратегія інтенсивного зростання полягає у збільшенні частки підприємства на наявному ринку або підвищенні обсягів продажів, не виходячи на нові ринки. Вона може бути направлена на:

- 1) розвиток ринку – збільшення продажів через активну експансію на вже існуючих ринках;
- 2) розвиток продукту – покращення наявних продуктів або розробка нових продуктів для існуючих ринків;
- 3) посилення позицій на ринку – активна конкурентна боротьба, маркетингові стратегії для збільшення продажів.

В свою чергу стратегія інтегрованого зростання передбачає розвиток підприємства через контроль над іншими компаніями або частинами виробничо-

збутового ланцюга. Вона може бути реалізована шляхом:

- 1) вертикальної інтеграції – об'єднання з постачальниками або дистриб'юторами для контролю над ланцюгом постачання (наприклад, придбання постачальників сировини чи каналів збуту);
- 2) горизонтальної інтеграції – злиття або поглинання конкурентів для розширення ринкової частки.

Стратегія диверсифікованого зростання передбачає розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки, що відрізняються від основної діяльності підприємства. Її можна поділити на три типи:

- 1) концентрична диверсифікація – вихід на нові ринки або створення нових продуктів, пов'язаних з основною діяльністю підприємства (наприклад, запуск нової категорії товарів, суміжної з наявними);
- 2) горизонтальна диверсифікація – виробництво нових продуктів для існуючих ринків, які не мають прямого зв'язку з основною продукцією;
- 3) конгломератна диверсифікація – вихід на абсолютно нові ринки або створення продуктів, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Ще однією групою стратегій розвитку є стратегії стабілізації, які є останньою групою стратегій у циклі розвитку і спрямовані на збереження результатів діяльності та підтримання їх на певному рівні. Зазвичай таку стратегію обирають як проміжний варіант між змінами, коли потрібно стабілізувати рівень доходів та рівень діяльності, і як постійну стратегію, коли не розглядається можливість розширення, а також вибір інших стратегій для вдосконалення та розвитку діяльності [4, с. 32].

До основних стратегій стабілізації можна віднести:

- 1) стратегію модифікації, яка передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг, розроблення заходів для збереження цінності продукції;
- 2) стратегію підтримки стабільних позицій – довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва, підприємство націлене на стабільність, не здійснює значних змін.

Третя група стратегій розвитку – це стратегії згасання або згортання діяльності. Ці стратегії використовуються, коли підприємство стикається з фінансовими проблемами, втратою ринку або необхідністю реорганізації для збереження стійкості. Для таких стратегій характерні збереження вартісного значення ресурсів, оптимізація процесу розірвання відносин із галуззю та можливі виходи. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними [4, с. 33].

Основними стратегіями скорочення є:

1) стратегія скорочення витрат – це зменшення операційних витрат, наприклад, через закриття неефективних підрозділів або зменшення обсягів виробництва, щоб уникнути подальших втрат;

2) стратегія продажу активів – підприємство може продати частину своїх активів або підрозділів для зниження витрат і реінвестування коштів у більш перспективні напрямки діяльності;

3) стратегія ліквідації – це найбільш радикальна стратегія, яка полягає в повному припиненні діяльності підприємства через нездатність продовжувати роботу або уникнути банкрутства.

О. І. Гудзь [15, с. 349] зазначає, що з класифікаційної точки зору, стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві великі групи:

1. Активні стратегії розвитку, які включають: вжиття бізнесом швидких дій для зміни ринкових умов та випередження конкурентів; процесна гнучкість у життєдіяльності підприємства; інтенсивне використання всіх видів праці, енергії, сировини та обладнання тощо; постійний пошук і впровадження інновацій у всіх аспекти діяльності підприємства.

2. Пасивні стратегії розвитку, які передбачають проведення системного моніторингу конкурентів та перегляду діяльності за необхідності, як можлива реакція на їх дії.

Слід відзначити, що існують й інші ознаки класифікації стратегій розвитку підприємства. Так, за конкурентними перевагами виокремлюють:

1. Стратегію лідерства за витратами. За цією стратегією підприємство намагається стати лідером у галузі за низькими витратами, щоб мати можливість пропонувати товари або послуги за нижчою ціною, ніж конкуренти. Основні дії – оптимізація виробничих процесів, автоматизація, масове виробництво.

2. Стратегія диференціації. Її мета полягає в тому, щоб створити унікальний продукт або послугу, яка б виділялася серед конкурентів. Основні дії – впровадження інновацій, покращення дизайну, підвищення якості продукції або послуг.

3. Стратегія фокусування (нішування). Ця стратегія передбачає концентрацію на конкретному сегменті ринку або групі споживачів з унікальними потребами. Основні дії – створення спеціальних продуктів для вузької групи клієнтів, що дозволяє уникати конкуренції з великими гравцями.

За географічним охопленням стратегії розвитку поділяються на:

1. Національні стратегії – підприємство орієнтоване на діяльність у межах однієї країни або регіону. Ці стратегії спрямовані на адаптацію до національних економічних умов та специфіки ринку.

2. Глобальні стратегії – підприємство працює на міжнародних ринках і прагне глобальної експансії. Стратегія експансії на міжнародні ринки – це вихід на нові закордонні ринки через експорт, відкриття філій або партнерства. Стратегія глобалізації передбачає інтеграцію підприємства у глобальну економіку шляхом використання міжнародних виробничих і збутових мереж.

Отже, класифікація стратегій розвитку підприємств дозволяє зрозуміти різні підходи до управління бізнесом залежно від його цілей, ринкової ситуації та доступних ресурсів. Кожен тип стратегії забезпечує різні конкурентні переваги і використовується у відповідності з ринковими умовами та потребами підприємства.

1.3. Теоретико-методичні засади формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємств

Мінливість ділового та економічного середовища створює певні умови невизначеності для функціонування будь-якого підприємства. Для стабілізації та зміцнення стабільності роботи та існування на обраному сегменті ринку кожне підприємство має розробити та реалізувати власні стратегічні напрямки розвитку. Вони повинні бути сформульовані відповідно до принципів оптимізації витрат, максимізації прибутку та ефективного використання наявних ресурсів, тобто отримання максимально можливої віддачі від використання сировини, праці, фінансів.

Теоретико-методичні засади формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємств – це комплекс наукових підходів, методів та інструментів, які використовуються для розробки та реалізації стратегічних цілей і задач підприємства в довгостроковій перспективі. В свою чергу, елементи стратегічних напрямків розвитку підприємств – це ключові складові, на основі яких підприємство розробляє, формулює та реалізує свою стратегію для досягнення довгострокових цілей. Кожен елемент відіграє важливу роль у загальному процесі планування, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та покращувати свою конкурентоспроможність.

Вчені Ю. А. Бондар та В. С. Дейнека [15, с. 79] підкреслюють, що формування елементів стратегічних напрямків розвитку є особливо важливим для підприємств, які працюють на динамічних ринках в умовах невизначених параметрів зовнішнього середовища, оскільки це вимагає від підприємств гнучкості у формулюванні стратегій.

В. П. Далик, Я. Ю. Бутельський та В. Я. Тарнавський [17, с. 72] відзначають, що формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємств являє собою комплексну систему управління, засновану на різних методах, які прогнозують майбутній стан і адаптують підприємство до змін.

Основні методи формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства наведені на рис. 1.5.

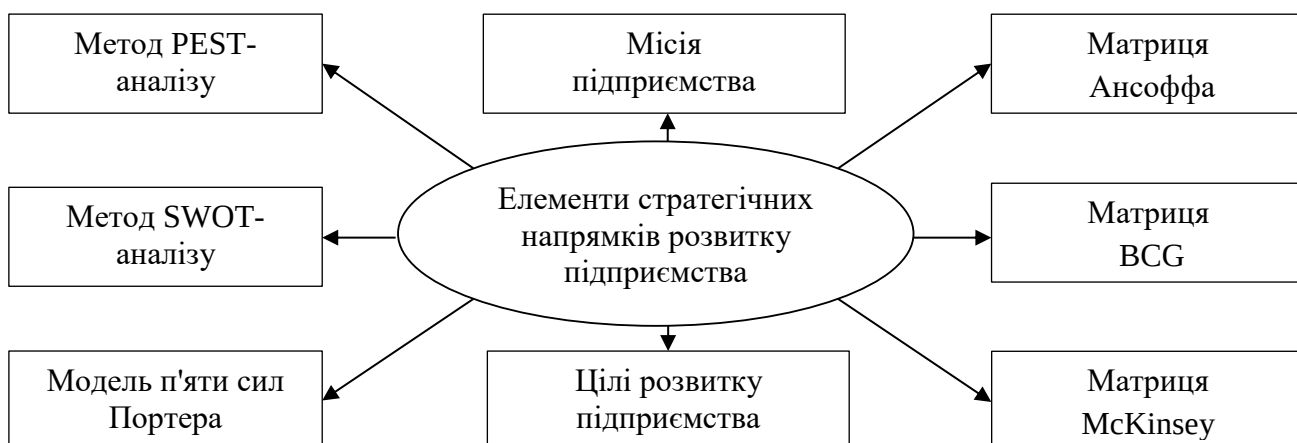


Рис. 1.5. Методи формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Важливим методичним елементом формування стратегічних напрямків розвитку підприємства є розроблення місії підприємства. Місія підприємства – це основне призначення організації, що відображає її сенс існування, головну мету та причини функціонування на ринку. Як відзначає В. С. Кубарева [31, с. 225], місія визначає загальні орієнтири діяльності підприємства і є основою для розробки стратегічних планів та тактичних дій.

На думку А. А. Турило [54] та І. В. Федоришиної [55] значення місії для стратегічного розвитку підприємства полягає у наступному:

1. Місія є основою для формування стратегічних цілей і напрямків розвитку підприємства. Вона задає загальний курс, на основі якого керівництво розробляє плани на майбутнє. Місія допомагає концентрувати ресурси і зусилля підприємства в певних напрямках.

2. Місія допомагає комунікувати основні цінності підприємства як зовнішнім стейкхолдерам (клієнтам, партнерам, суспільству), так і внутрішнім (працівникам, менеджменту). Вона мотивує працівників на досягнення спільних цілей і формує у них відчуття причетності до великої справи.

3. Місія визначає ключові елементи корпоративної культури і допомагає формувати єдині принципи поведінки всередині підприємства. Вона сприяє

інтеграції нових співробітників, створенню єдиної команди і підвищенню рівня лояльності до компанії.

4. Чітко сформульована місія допомагає підприємству позиціонувати себе на ринку, виокремлюватися серед конкурентів і створювати позитивний імідж. Вона дає зрозуміти клієнтам і партнерам, що підприємство пропонує і за якими принципами діє.

Важливу роль у формуванні стратегічних напрямків розвитку підприємства грають грає цілепокладання. Цілі підприємства – це конкретні результати, досягнення яких компанія прагне у своїй діяльності. Вони відіграють важливу роль у стратегічному плануванні, допомагаючи керівництву підприємства структурувати процеси, визначити напрями розвитку та оцінити ефективність роботи. Цілі можуть бути різними за характером, часом досягнення, рівнем конкретизації та іншими параметрами. Види цілей підприємства наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація цілей підприємства

Ознака	Види цілей
За часом реалізації	– короткострокові цілі (до 1 року); – середньострокові цілі (від 1 до 3 років); – довгострокові цілі (більше 3 років)
За функціональним характером	– фінансові цілі; – маркетингові цілі; – виробничі цілі; – інноваційні цілі; – соціальні цілі; – організаційні цілі
За рівнем управління	– стратегічні цілі; – тактичні цілі; – операційні цілі

Джерело: складено автором за даними [37; 62]

Основні вимоги до формування цілей підприємства наступні: конкретність і вимірюваність; досяжність і реалістичність; наявність часових рамок; відповідність стратегії; гнучкість.

Цілі підприємства є основою для розробки стратегії. Спочатку визначаються стратегічні цілі, які окреслюють загальний напрямок розвитку

підприємства, після чого формуються тактичні і операційні цілі, що детально визначають кроки до досягнення глобальних завдань. Стратегії підприємства базуються на його цілях і спрямовані на вирішення таких питань, як: «Які продукти чи послуги розвивати?», «Які ринки або сегменти є пріоритетними?», «Які інновації необхідні для досягнення цілей?», «Які ресурси необхідно залучити або розвинути?».

Процес формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства обов'язково передбачає проведення аналізу зовнішнього середовища. Як відзначають Ю. В. Ковтуненко, А. Г. Олексійчук та Т. М. Васалатій [28, с. 56], зовнішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, умов і обставин поза межами підприємства, які можуть впливати на його діяльність. Воно є невід'ємною частиною стратегічного аналізу, оскільки визначає можливості та загрози, з якими стикається підприємство. Вивчення зовнішнього середовища дозволяє підприємству адаптувати свої стратегії до мінливих умов ринку та збільшувати конкурентоспроможність.

З точки зору С. В. Писаренко, О. В. Сень та В. В. Бурик [40, с. 129], ефективне розроблення стратегії розвитку підприємницької діяльності вимагає знань кон'юнктури ринку та конкурентних переваг інших фірм, потреб клієнтів; наявності базових ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень, рівня діючих технологій та можливостей їх модифікації тощо. Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити невикористані резерви потенціалу, посилити позиції за стратегічними напрямками діяльності, розробити нові конкурентоспроможні товари або послуги.

Отже, аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливою складовою стратегічного планування, оскільки допомагає підприємству оцінювати фактори, що впливають на його діяльність, і формувати відповідні стратегії. Для цього використовують різні методи та інструменти аналізу. Один із найбільш відомих - це метод PEST-аналізу.

PEST-аналіз – це метод стратегічного аналізу, який використовується для вивчення впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Він включає

чотири основні категорії впливу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методика PEST-аналізу

Фактори	Характеристика
Політичні фактори (Political)	Включають в себе державне регулювання та вплив уряду на бізнес. Це закони, податкове законодавство, правила безпеки, торгові обмеження, політична стабільність та міжнародні угоди. Вплив цих факторів може бути як позитивним, так і негативним для підприємства.
Економічні фактори (Economic)	Відображають загальний стан економіки, що впливає на купівельну спроможність споживачів і рентабельність підприємства. Вони включають інфляцію, рівень безробіття, економічне зростання, валютний курс, облікові ставки центральних банків та інші макроекономічні показники.
Соціальні фактори (Social)	Включають демографічні зміни, культурні тренди, рівень освіти, ставлення до охорони здоров'я та інші соціальні характеристики населення, що впливають на споживчу поведінку та запити ринку. Ці фактори важливі для розуміння потреб споживачів і тенденцій у поведінці цільової аудиторії.
Технологічні фактори (Technological)	Включають розвиток і впровадження нових технологій, інновації в продуктах і процесах, наукові дослідження та інші технологічні зрушення, які впливають на ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність і витрати.

Джерело: складено автором за даними [20; 57]

Як відзначає Т. В. Шелемєтьєва [61, с. 39], PEST-аналіз – це управлінська технологія, що дає змогу оцінювати стан зовнішнього середовища, вплив, спричинений ним на діяльність і розвиток об'єкта управління, встановлювати тенденції розвитку. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних галузей, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Результатом PEST-аналізу є вибір основних чинників зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості і погрози для стратегічного розвитку підприємства.

Переваги PEST-аналізу полягають у наступному:

1) він дозволяє врахувати не тільки економічні, але й політичні, соціальні та технологічні аспекти, що впливають на бізнес, забезпечуючи повноту розуміння макросередовища;

2) цей метод є простим для розуміння та застосування, що робить його

доступним для компаній будь-якого масштабу.

3) він допомагає виявити загрози та можливості, які можуть не бути очевидними при аналізі лише внутрішнього середовища підприємства;

4) регулярне проведення PEST-аналізу дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та гнучко реагувати на нові виклики.

Наступний стратегічний інструмент, який досить часто використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання, з метою розробки ефективної стратегії їх розвитку – це SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses) підприємства, а також його зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Результати SWOT-аналізу допомагають визначити напрямки розвитку, пріоритети та необхідні заходи для досягнення стратегічних цілей. Компоненти SWOT-аналізу представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методика SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони (Strengths).</i> Це внутрішні характеристики підприємства, які дають йому конкурентні переваги. Сильні сторони допомагають підприємству досягати успіху на ринку, залучати клієнтів, покращувати продуктивність і ефективність.	<i>Можливості (Opportunities).</i> Це зовнішні фактори, які можуть сприяти зростанню і розвитку підприємства. Вони виникають із змін у зовнішньому середовищі і можуть стати новими ринковими нішами, технологічними досягненнями або змінами у споживчих вподобаннях.
<i>Слабкі сторони (Weaknesses).</i> Це внутрішні недоліки підприємства, які можуть заважати його розвитку або негативно впливати на його конкурентоспроможність. Визначення слабких сторін допомагає зрозуміти, які аспекти діяльності підприємства потрібно покращити.	<i>Загрози (Threats).</i> Це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на підприємство і його стратегію розвитку. Вони можуть включати конкуренцію, зміни у законодавстві, нестабільність ринку чи негативні соціальні тенденції. Визначення загроз дозволяє розробити плани щодо їхнього пом'якшення або уникнення.

Джерело: складено автором за даними [23; 19; 45]

Вплив SWOT-аналізу на формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства проявляється в наступному:

1. Виявлення сильних сторін дозволяє підприємству будувати стратегії, які

підкреслюють і розвивають ці переваги, роблячи бізнес більш конкурентоспроможним на ринку.

2. SWOT-аналіз допомагає виявити слабкі місця в діяльності компанії, що дає можливість розробити заходи для їх подолання (поліпшення бізнес-процесів, підвищення якості продукції або підсилення фінансової стійкості).

3. Оцінка зовнішніх можливостей дозволяє підприємству виявити нові напрямки для розвитку, такі як вихід на нові ринки, розширення асортименту, використання нових технологій або зміни у вподобаннях споживачів.

4. SWOT-аналіз допомагає передбачити можливі зовнішні загрози і розробити стратегії для їх уникнення або мінімізації. Це може бути адаптація до змін у законодавстві, реагування на дії конкурентів або підготовка до можливих економічних коливань.

5. SWOT-аналіз дозволяє підприємству бути гнучким і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, коригуючи свої стратегії в залежності від нових викликів чи можливостей.

Далі розглянемо метод п'яти сил Портера – це модель, яка ідентифікує та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують галузь підприємства. Вона допомагає визначити слабкі та сильні сторони підприємства, а також часто застосовується для визначення стратегії розвитку підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Модель п'яти сил Портера

Джерело: складено автором за даними [33, с. 71]

Модель п'яти сил Портера пояснює, чому різні галузі здатні підтримувати різні рівні прибутковості. Розуміння цього аналізу дозволяє компаніям коригувати свої бізнес-стратегії, щоб краще використовувати свої ресурси для отримання вищих доходів.

Для формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємства можна використовувати також модель Ансоффа – це матриця, що описує можливі варіанти стратегій зростання підприємства (рис. 1.7). Основна ідея матриці полягає в тому, що, переходячи в новий квадрат, ризики збільшуються.

		Опис продукту	
		Існуючий продукт	Новий продукт
Опис ринку	Існуючий ринок	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
	Новий ринок	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.7. Матриця Ансоффа

Джерело: складено автором за даними [30, с. 208]

Стратегія проникнення на ринок – це найбезпечніша стратегія. При ній підприємство фокусується на розширенні продаж уже існуючого продукту на вже відомому ринку. Стратегія розвитку нового продукту більш ризикова, оскільки в даному випадку, доведеться вводити новий продукт на зовнішній ринок, і його успіх з повною впевненістю передбачити неможливо. Опускаючись вниз на наступний квадрат, підприємство потрапляє у досить ризикову ситуацію. Введення існуючого продукту в абсолютно новий ринок хоч і можливий за допомогою безлічі варіантів, таких як пошук нового застосування продукту, додавання до нього нових функцій або переваг, але є дуже ризикованою процедурою. Проте найризикованішою стратегією виступає стратегія диверсифікації, оскільки введення нового продукту в абсолютно новий ринок може мати непередбачувані наслідки.

Дуже часто вибір стратегії розвитку підприємства здійснюють на основі застосування матриці Бостонської консультативної групи (BCG). Матриця BCG – це один з основних інструментів стратегічного аналізу, що допомагає компаніям приймати рішення щодо розподілу ресурсів між різними бізнес-напрямами або продуктами [43, с. 344].

Матриця BCG базується на двох ключових критеріях: темпи зростання ринку, що відображає перспективи розвитку ринку, на якому працює продукт або бізнес-напрямок; частка ринку, який відображає конкурентоспроможність продукту або напрямку, вимірюється як відносна частка ринку порівняно з основним конкурентом. Ці два показники формують чотири квадранти матриці, кожен з яких представляє певний тип бізнес-направку або продукту (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Матриця BCG

<i>«Зірки»</i> Продукти або бізнес-напрямки з високою часткою ринку на ринках, що швидко зростають. Це провідні напрямки, які приносять значні доходи, але також вимагають великих інвестицій для підтримки позицій та подальшого розвитку. <i>Стратегічний напрям.</i> Рекомендується продовжувати інвестувати в цей напрям, щоб підтримувати лідерські позиції, після стабілізації ринку «Зірки» можуть перетворитися на «Дійних корів».	<i>«Дійні корови».</i> Продукти або бізнес-напрямки з високою часткою ринку на ринках з низькими темпами зростання. Вони стабільно генерують великі грошові потоки з мінімальними потребами в інвестиціях. Ці напрямки вважаються основою для фінансування нових перспективних проектів. <i>Стратегічний напрям.</i> Оптимізація управління витратами та максимізація прибутку. Головна мета – «доїти» цей напрям і використовувати отримані кошти для інвестицій в інші сектори (наприклад, у «Зірки» або «Знаки питання»).
<i>«Знаки питання»</i> Продукти або бізнес-напрямки з низькою часткою ринку на ринках, що швидко зростають. Ці напрямки мають великий потенціал для розвитку, але також високий рівень невизначеності. Підприємство повинне вирішити, чи варто інвестувати ресурси в цей напрям для збільшення частки ринку, чи відмовитися від нього. <i>Стратегічний напрям.</i> Потрібно ретельно аналізувати перспективи кожного такого напрямку. Інколи інвестиції допоможуть перетворити «Знак питання» на «Зірку».	<i>«Собаки»</i> Продукти або бізнес-напрямки з низькою часткою ринку на ринках з низькими темпами зростання. Ці напрямки не приносять значного прибутку і не мають великого потенціалу для зростання. Часто підприємства вирішують припинити їх фінансування або повністю закрити такі напрямки. <i>Стратегічний напрям.</i> Зазвичай рекомендується скорочення інвестицій або ліквідація цього напрямку. Якщо продукт не може забезпечити достатнього прибутку і не має стратегічного значення, його краще припинити.

Джерело: складено автором за даними [34; 35; 43]

Роль матриці BCG у формуванні стратегічних напрямків розвитку підприємства полягає у наступному:

1. Матриця BCG дозволяє підприємствам ефективно розподіляти обмежені ресурси між різними бізнес-напрямами, зосереджуючись на тих, які мають

найкращий потенціал для розвитку. Наприклад, «Зірки» потребують інвестицій для підтримання лідерства на ринку, а «Дійні корови» забезпечують фінансову базу для таких інвестицій.

2. Для довгострокового успіху підприємство повинне мати збалансований портфель бізнес-напрямків. «Дійні корови» забезпечують стабільний прибуток, тоді як «Зірки» і «Знаки питання» представляють можливості для майбутнього зростання. «Собаки», зазвичай, є неприбутковими та можуть бути ліквідовані.

3. Завдяки аналізу кожного квадранту матриці, підприємство може приймати обґрунтовані рішення щодо того, які напрями потребують інвестицій, а які слід скорочувати. Наприклад, «Знаки питання» можуть стати «Зірками» за умови значних інвестицій, тоді як «Собаки» можуть вимагати припинення інвестування.

4. Матриця BCG допомагає визначити, коли варто інвестувати у розвиток нових продуктів або експансію на нові ринки. Якщо компанія має достатньо ресурсів від «Дійних корів», вона може дозволити собі інвестувати в «Знаки питання» для створення нових «Зірок».

5. Підприємства використовують Матрицю BCG для визначення бізнес-напрямків, які не мають перспектив. Це допомагає мінімізувати втрати та зосередити ресурси на перспективних сегментах.

6. Матриця BCG також корисна для розуміння того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться продукт. Продукти часто починають свій шлях як «Знаки питання», потім можуть стати «Зірками», і, досягнувши зрілості ринку, перетворюються на «Дійних корів». Наприкінці свого циклу, коли ринок скорочується і продукт втрачає популярність, вони стають «Собаками».

Ще один метод формування стратегічних напрямків розвитку підприємства – матриця McKinsey, яка була розроблена консультантами з питань управління компанії McKinsey. Як і в матриці BCG, кожний вид господарської діяльності оцінюється за двома напрямками: привабливість галузі виробництва та конкурентне становище підприємства (рис. 1.8).

		Конкурентний статус організації		
		Низький	Середній	Високий
Привабливість галузі	Висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибіркова оборонна стратегія

Рис. 1.8. Матриця McKinsey

Джерело: складено автором за даними [24, с. 84]

Матриця McKinsey пропонує три основні типи стратегій залежно від позиції бізнесу:

1. Стратегія зростання (збільшення інвестицій). Використовується для бізнесів у квадрантах з високою або середньою привабливістю ринку та сильною або середньою конкурентною позицією. Мета – збільшувати частку ринку, зміцнювати лідерські позиції, розвивати інновації.

2. Стратегія вибіркового розвитку (вибіркоче інвестування). Для напрямків з середньою або низькою привабливістю ринку та середньою конкурентною позицією. Компанія може обрати точкові інвестиції для підтримки стабільності бізнесу, або провести реорганізацію для покращення ефективності.

3. Стратегія скорочення або виходу з ринку. Для напрямків з низькою привабливістю ринку та слабкою конкурентною позицією. Компанія розглядає можливість припинення фінансування таких бізнесів або їх ліквідації. Ресурси, що вивільняються, можуть бути спрямовані на більш перспективні напрями.

Таким чином, розглянуті методи виступають ефективними інструментами для формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємств, оскільки дозволяють комплексно аналізувати ринкові можливості та конкурентні позиції для оптимального розподілу ресурсів і прийняття стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТДВ «ІНТЕРХІМ»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «ІнтерХім»

У даній роботі об'єктом дослідження виступає товариство з додатковою відповідальністю «ІнтерХім» (надалі ТДВ «ІнтерХім»), створене у 1992 році на базі дослідно-експериментального виробничого комплексу фізико-хімічного інституту ім. А. В. Богатського, що входить до Національної академії наук України. Комерційна діяльність ТДВ «ІнтерХім» стартувала з випуску унікальних продуктів тонкого органічного синтезу. Після цього було налагоджено виробництво оригінальних фармацевтичних субстанцій, створених науковцями фізико-хімічного інституту ім. О. В. Богатського, а також імпортозамінних субстанцій, які раніше не виготовлялися на території України.

Важливим етапом у розвитку ТДВ «ІнтерХім» стало заснування заводу для виробництва готових лікарських форм. Будівництво заводу розпочалося в серпні 2002 року з «нульового циклу» і проходило відповідно до європейських стандартів належної виробничої практики (GMP). Усі етапи, від закладки першої палі до запуску виробництва, були завершені в рекордні строки – всього за 2 роки. Ця подія стала завершальною ланкою у формуванні повного циклу фармацевтичного виробництва в Україні, яке охоплює скринінг і розробку активних хімічних сполук, виготовлення фармацевтичних субстанцій, виробництво готових лікарських засобів (ГЛЗ), а також оптовий і роздрібний продаж ГЛЗ в межах одного підприємства.

Вже через чотири роки після початку роботи було запущено другу чергу виробництва, що дало змогу збільшити обсяги випуску продукції в декілька раз. Починаючи з 2007 року, виробнича лінія готових лікарських засобів регулярно проходить сертифікацію на відповідність вимогам міжнародного стандарту GMP. У травні 2016 року ТДВ «ІнтерХім» ввело в експлуатацію третю чергу виробництва, що знову майже вчетверо підвищило виробничі потужності. Це

також дало змогу додати до асортименту ТДВ «ІнтерХім» лікарські засоби у формі капсул і порошків у саше. У грудні 2023 року компанія ТДВ «ІнтерХім» відсвяткувала 31 рік своєї діяльності.

Основні дані про досліджуване підприємство представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство

Показник	Дані
Повне найменування	ТДВ «ІнтерХім»
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	14325705
Індивідуальний податковий номер	143257015404
Юридична адреса	65080, Україна, Одеська область, місто Одеса, Люстдорфська дорога, будинок, 86
Директор	Редер Анатолій Семенович
Статутний капітал	2584000 грн.
Телефон	+380 (48) 777-29-50
Електронна пошта	info@interchem.com.ua
Офіційний сайт	https://interchem.ua

Джерело: складено автором за даними [53; 51; 52]

ТДВ «ІнтерХім» веде свою господарську діяльність відповідно до Конституції України, положень Цивільного та Господарського кодексів України, законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», а також інших чинних нормативно-правових актів України. ТДВ «ІнтерХім» зареєстроване як юридична особа приватного права, що функціонує в організаційно-правовій формі товариства з додатковою відповідальністю. Діяльність підприємства базується на приватній власності засновників та праві залучення найманих працівників. Господарська діяльність здійснюється на основі принципів комерційного розрахунку, власного комерційного ризику та свободи найму співробітників. Для забезпечення господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім» сформовано статутний капітал у розмірі 2584 тис. грн. Через використання загальної системи оподаткування, ТДВ «ІнтерХім» є платником податку на прибуток і податку на додану вартість.

Згідно КВЕД України ТДВ «ІнтерХім» здійснює наступні види діяльності (рис. 2.1).

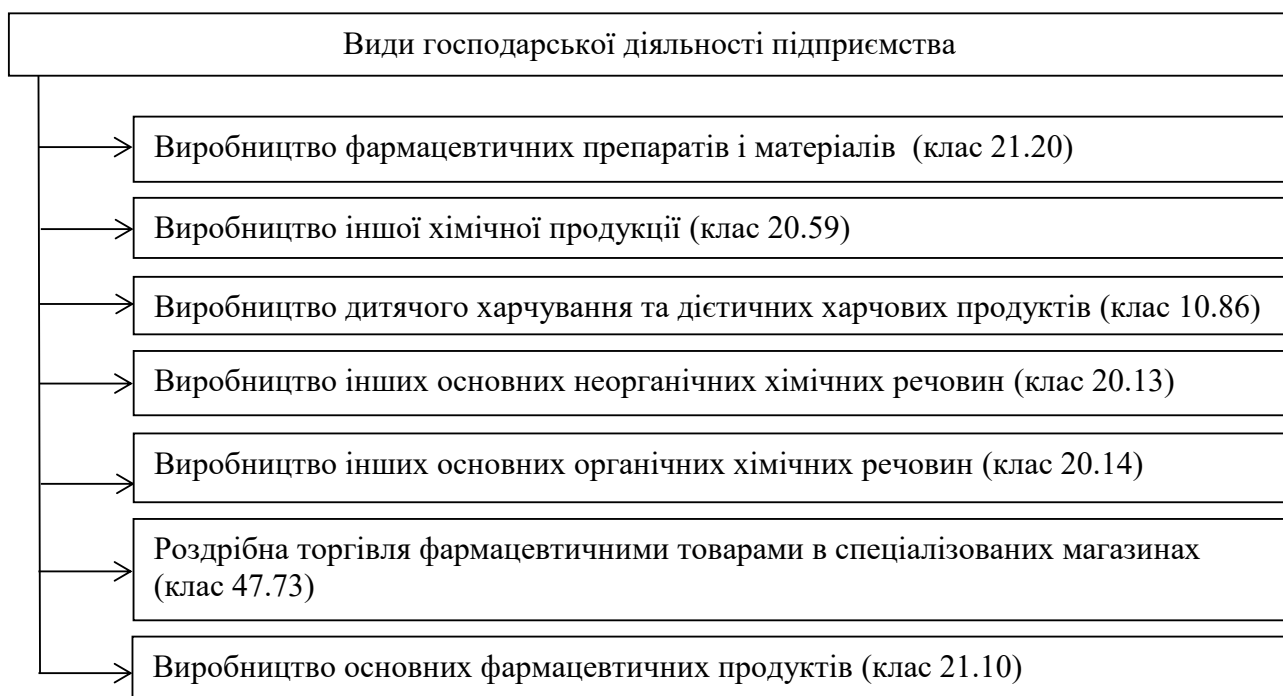


Рис. 2.1. Види господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім»

Джерело: складено автором за даними [53; 51; 52]

На даний момент часу основні напрями діяльності ТДВ «ІнтерХім» охоплюють:

- 1) розробку активних фармацевтичних компонентів, необхідних для створення лікарських препаратів;
- 2) виробництво речовин, що використовуються як основа для медичних препаратів;
- 3) створення та впровадження технологічних процесів, що забезпечують ефективне виробництво;
- 4) виробництво готових до використання лікарських засобів;
- 5) постачання продукції до медичних установ і кінцевих споживачів на всій території України через дистриб'юторів, а також через власну мережу аптек, розташованих у місті Одеса.

ТДВ «ІнтерХім» також виконує індивідуальні замовлення в лабораторії синтезу органічних сполук відділу хімічних досліджень, зокрема в галузі синтезу хімічних реактивів. Крім того, ТДВ «ІнтерХім» проводить хімічні аналізи різних видів води (питної, очищеної, стічної, артезіанської), а також хімічної продукції, продуктів харчування та повітря робочих зон.

Усі види діяльності ТДВ «ІнтерХім», які потребують спеціальних дозволів або ліцензій, здійснюються виключно після їх отримання.

З самого початку діяльності ТДВ «ІнтерХім» одним із пріоритетних напрямів залишаються наукові дослідження. Компанія володіє значним науково-дослідним потенціалом: на базі власних лабораторій (науково-дослідної, технологічної, контрольно-аналітичної та мікробіологічної), які обладнані згідно з міжнародними стандартами, проводяться розробка інноваційних лікарських засобів і забезпечується ретельний контроль якості на кожному етапі виробництва. У 2005 році, вперше в фармацевтичній галузі Східної Європи, разом з німецькою компанією «Меггле» в ТДВ «ІнтерХім» було створено незалежну лабораторію, оснащену для розробки складів і технологій виробництва твердих лікарських форм, а також для виготовлення біосерій у відповідності до стандартів GMP для доклінічних і клінічних досліджень лікарських препаратів.

Далі розглянемо організаційну побудову досліджуваного підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Укрупнена організаційна структура управління ТДВ «ІнтерХім»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно з наведеної схеми, виконавчим органом ТДВ «ІнтерХім», який здійснює керівництво поточною діяльністю компанії, є Генеральний директор. Його обирають загальні збори ТДВ «ІнтерХім» на термін 5 років з можливістю повторного переобрання. Для забезпечення стратегічного, поточного та оперативного управління компанією діє функціональний апарат, що безпосередньо підпорядковується Генеральному директору і його заступникам. Кожен з заступників Генерального директора ТДВ «ІнтерХім» керує певною частиною роботи з управління підприємством і має в своєму розпорядженні відповідні функціональні відділи та служби.

Організаційна структура управління ТДВ «ІнтерХім» належить до лінійно-функціонального типу, який характеризується наступними ознаками:

1. Лінійна ієрархія управління – у структурі чітко простежується вертикальний розподіл влади, де кожен працівник підпорядковується одному керівнику. Генеральний директор ТДВ «ІнтерХім» має заступників, а ті, в свою чергу, керують різними функціональними підрозділами.

2. Поділ на функціональні підрозділи – організаційну структуру побудовано так, щоб кожен підрозділ виконував свою специфічну функцію (технічні служби, комерційні відділи, бухгалтерія, відділ збуту, маркетингу).

3. Чітке визначення відповідальності та повноважень – у лінійно-функціональній структурі ТДВ «ІнтерХім» кожен підрозділ має свої завдання та зони відповідальності, що сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності.

4. Подвійна підпорядкованість відсутня – в ТДВ «ІнтерХім» кожен відділ підзвітний одному керівнику, що мінімізує дублювання команд і завдань та забезпечує чітке управління.

Таким чином, організаційна структура управління ТДВ «ІнтерХім» забезпечує ефективне управління в умовах спеціалізованих функцій, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства. Така структура відповідає характеру діяльності ТДВ «ІнтерХім» та його масштабам, оскільки вона найбільш ефективна для великих підприємств, де важливо поєднувати жорстку ієрархію з високою спеціалізацією в різних напрямках діяльності.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища господарювання ТДВ «ІнтерХім»

Зовнішнє середовище господарювання для ТДВ «ІнтерХім» – це сукупність зовнішніх чинників, які впливають на його діяльність, можливості та стратегію розвитку, але не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства. Ці чинники можуть впливати як позитивно, так і негативно на можливості та перспективи ТДВ «ІнтерХім» у фармацевтичній галузі.

Для оцінки зовнішнього середовища господарювання ТДВ «ІнтерХім» можна провести SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що використовується для оцінки поточної ситуації підприємства шляхом визначення його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища:

1) сильні сторони (Strengths) – внутрішні фактори, які надають ТДВ «ІнтерХім» конкурентні переваги та дозволяють досягати поставлених цілей (це може бути унікальна технологія, висока якість продукції, сильний бренд, кваліфікований персонал чи вигідне місцерозташування);

2) слабкі сторони (Weaknesses) – внутрішні фактори, які обмежують або гальмують розвиток ТДВ «ІнтерХім» (наприклад, до слабких сторін можна віднести брак ресурсів, високу залежність від постачальників, низький рівень інновацій або недостатню присутність на ринку);

3) можливості (Opportunities) – зовнішні фактори, які можуть сприяти розвитку ТДВ «ІнтерХім» (це можуть бути нові ринки збуту, зміни у законодавстві, попит на нові продукти або послуги, технічні інновації чи зростання інтересу до товарів підприємства);

4) загрози (Threats) – зовнішні фактори, які можуть негативно впливати на діяльність ТДВ «ІнтерХім» (до загроз можуть відноситися зміни в економіці, посилення конкуренції, політична нестабільність, зміни в уподобаннях споживачів чи нові законодавчі обмеження).

Матриця SWOT-аналізу зовнішнього середовища господарювання ТДВ «ІнтерХім» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ТДВ «ІнтерХім»

Strengths	Weaknesses
1. Широкий асортимент продукції – ТДВ «ІнтерХім» займається виробництвом не лише готових лікарських засобів, але й фармацевтичних субстанцій, що дозволяє забезпечувати ринок різноманітною продукцією. 2. Сучасне виробництво – використання передових технологій у розробці та виробництві активних інгредієнтів підвищує конкурентоспроможність і якість продукції. 3. Сертифікація і ліцензування – компанія має всі необхідні сертифікати, що дозволяє легально працювати в Україні та потенційно виходити на міжнародні ринки. 4. Власна мережа аптек – наявність власних аптек у місті Одеса полегшує розповсюдження продукції та забезпечує контроль якості на всіх етапах. 5. Стабільна репутація – вітчизняний виробник з досвідом, що викликає довіру серед споживачів, особливо під час підтримки українських товарів.	1. Залежність від імпортних субстанцій – імпортні інгредієнти та матеріали, можуть спричиняти додаткові витрати та нестабільність у ланцюгах постачання. 2. Обмежена присутність на міжнародних ринках – відсутність масштабної експансії за кордон обмежує потенціал компанії на іноземних ринках. 3. Висока залежність від економічної ситуації в Україні – платоспроможність населення безпосередньо впливає на обсяги продажу. 4. Обмежені ресурси для інноваційних досліджень – у порівнянні з великими міжнародними компаніями, бюджет на наукові дослідження та інноваційні розробки є обмеженим. 5. Високі витрати на відповідність екологічним стандартам – необхідність дотримання екологічних норм і стандартів підвищує витрати на виробництво та утилізацію відходів.
Opportunities	Threats
1. Розширення на ринки ЄС – вихід на європейський ринок з ліцензованими продуктами може відкрити нові джерела доходу та підвищити впізнаваність бренду. 2. Зростання попиту на фармацевтичні препарати – через зростання обізнаності про здоров'я і профілактику, попит на якісні ліки та добавки може збільшуватись. 3. Державна підтримка фармацевтичного сектору – урядові програми підтримки вітчизняних виробників і можливі субсидії створюють можливості для розвитку. 4. Підвищення попиту на національні бренди – підтримка вітчизняних виробників серед населення може позитивно вплинути на попит на продукцію ТДВ «ІнтерХім». 5. Розширення на ринок спеціалізованих та інноваційних препаратів – розвиток і пропозиція нових, більш ефективних препаратів, особливо для складних та рідкісних захворювань, може дати компанії конкурентну перевагу.	1. Жорстка конкуренція – велика кількість міжнародних і національних виробників на ринку ускладнює підтримання конкурентоспроможності. 2. Коливання валютного курсу – нестабільність курсу гривні призводить до зростання витрат на імпортовану сировину, що може вплинути на собівартість продукції. 3. Строгі вимоги до сертифікації – постійне оновлення стандартів якості та безпеки може вимагати регулярної адаптації продукції, що потребує додаткових фінансових витрат. 4. Зміни в податковій політиці – можливі податкові зміни або збільшення податкового навантаження можуть негативно вплинути на прибутковість компанії. 5. Екологічний тиск і жорсткі стандарти – підвищення стандартів з екологічної безпеки та відповідальності може вимагати додаткових витрат на модернізацію виробництва і утилізацію відходів.

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз показує, що ТДВ «ІнтерХім» має міцну позицію на ринку завдяки своєму досвіду, наявності широкого асортименту фармацевтичної продукції та позитивному іміджу. Водночас існують певні виклики у вигляді конкуренції, економічної нестабільності та екологічних вимог, які можуть обмежувати подальше зростання ТДВ «ІнтерХім». Для максимізації можливостей ТДВ «ІнтерХім» має зосередитись на виході на міжнародні ринки, інвестуванні в інноваційні розробки та посиленні екологічної відповідальності, що сприятиме довгостроковому зростанню та стійкому розвитку. Результати SWOT-аналізу можуть бути використані для стратегічного планування та допомогти керівництву ТДВ «ІнтерХім» максимально ефективно реагувати на зовнішні виклики та результативно використовувати внутрішні можливості.

Ще одним популярним методом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. PEST-аналіз – це метод стратегічного аналізу зовнішнього середовища, який дозволяє оцінити вплив чотирьох основних факторів:

- 1) політичних (Political) – урядова політика, регулювання, податкова політика, політична стабільність, торгові обмеження тощо;
- 2) економічних (Economic) – охоплюють такі аспекти, як економічний ріст, рівень інфляції, курс валют, рівень зайнятості, доходи населення та податки;
- 3) соціальних (Social) – стосуються культурних і демографічних змін, що можуть вплинути на попит на товари чи послуги компанії (рівень освіти, звички, цінності, вікова структура населення, міграційні процеси тощо);
- 4) технологічних фактори (Technological) – це технологічний прогрес, інновації, рівень автоматизації, нові методи виробництва та можливості для наукових досліджень і розробок.

PEST-аналіз може допомогти ТДВ «ІнтерХім» зрозуміти зовнішні чинники, які впливають на його діяльність, що є важливим для розробки ефективної стратегії розвитку. Результати проведеного PEST-аналізу виглядають наступним чином (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища господарювання ТДВ «ІнтерХім»

Фактори	Експерти (міра впливу)				Середня оцінка	Ступінь впливу, %
	№1	№2	№3	№4		
Political factors						
Сильне регулювання виробництва та продажу лікарських засобів, необхідність ліцензування та сертифікації	4	5	4	4	4,25	8,63
Підтримка вітчизняних виробників через державні програми та політики	3	4	3	4	3,5	7,11
Міжнародна політична нестабільність та торгові обмеження	4	3	2	3	3	6,09
Податкова політика та рівень оподаткування	4	5	3	2	3,5	7,11
Economic						
Нестабільність економіки та інфляція	4	3	2	4	3,25	6,60
Зниження рівня доходів населення	3	2	2	2	2,25	4,57
Доступ до кредитування та інвестицій для інноваційного розвитку	2	2	1	2	1,75	3,55
Сильна конкуренція на ринку серед національних та міжнародних фармацевтичних компаній	4	5	5	4	4,5	9,14
Social						
Підвищення уваги до здорового способу життя, що збільшує попит на якісну продукцію	2	3	2	2	2,25	4,57
Старіння населення в Україні , що збільшує попит на ліки для лікування хронічних захворювань	3	2	3	2	2,5	5,08
Зростання екологічної свідомості та вимоги до соціальної відповідальності компаній	1	2	1	1	1,25	2,54
Позитивне ставлення споживачів до національного виробника	2	3	2	1	2	4,06
Technological						
Постійний розвиток нових технологій у фармацевтиці, що дозволяє вдосконалювати продукцію	4	4	5	4	4,25	8,63
Інновації у розробці нових інгредієнтів та лікарських форм для розширення асортименту	3	5	4	4	4	8,12
Впровадження автоматизації та цифрових рішень для покращення ефективності виробництва	3	4	4	4	3,75	7,61
Інвестування у наукові дослідження та розробки для підтримки високої якості продукції	3	3	4	3	3,25	6,60
Всього	—	—	—	—	49,25	100

Джерело: складено автором

PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТДВ «ІнтерХім» проводився у два етапи за участю експертів підприємства. На першому етапі фахівці оцінювали вплив зовнішніх факторів на господарську діяльність ПАТ «Одескабель», використовуючи п'ятибальну шкалу, де 5 балів означали найсильніший вплив, а 1 бал – найслабший. На другому етапі визначалась ступінь ймовірності впливу цих зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

За результатами аналізу, можна зробити висновок, що на господарську діяльність ТДВ «ІнтерХім» здійснюється вплив політичних факторів на 28,93%, технологічних факторів на 30,96%, економічних факторів на 23,86% та соціокультурних на 16,24% чинників зовнішнього середовища.

Отже, PEST-аналіз показує, що ТДВ «ІнтерХім» працює в складному, але перспективному зовнішньому середовищі. Політична підтримка національних виробників і високий попит на ліки в Україні створюють сприятливі умови для розвитку підприємства. Однак політичні ризики, нестабільна економічна ситуація, вимоги екологічної відповідальності та швидкий розвиток технологій вимагають адаптації до зовнішніх умов. ТДВ «ІнтерХім» може скористатися можливостями технологічного розвитку та соціального інтересу до здоров'я, зосередившись на інноваціях та високій якості продукції, щоб залишатися конкурентоспроможним на фармацевтичному ринку України.

2.3. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім»

Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім» – це комплексний процес вивчення фінансових показників і результатів роботи підприємства, спрямований на оцінку його фінансового стану.

Спочатку, на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства за період 2021-2023 років, поданої в додатках до роботи, здійснимо аналіз основних економічних показників діяльності ТДВ «ІнтерХім» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім»
за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року від 2021 року	
				+/-	Т пр, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1203284	1213131	1269946	66662	5,54
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	457130	384481	328913	-128218	-28,05
Фондовіддача, грн./грн.	2,63	3,16	3,86	1,23	46,68
Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	254759	328885	609454	354696	139,23
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	4,72	3,69	2,08	-2,64	-55,88
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	812	873	863	51	6,28
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн./особу	1482	1390	1472	-10	-0,70
Витрати на оплату праці, тис. грн.	196971	198626	219693	22722	11,54
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	20215	18960	21214	999	4,94
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	533581	447395	508424	-25157	-4,71
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,44	0,37	0,40	-0,04	-9,72
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	396769	416251	432266	35497	8,95
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	323377	377375	344549	21172	6,55
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції, %	26,87	31,11	27,13	0,26	—

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

Динаміка показників господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім» за 2021–2023 роки відображає неоднорідний характер змін у різних аспектах діяльності підприємства.

Так, чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійке зростання на 5,54% за аналізований період, що свідчить про поступове покращення ринкових позицій ТДВ «ІнтерХім» та здатність адаптуватися до економічних викликів. У той же час середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 28,05%, що є наслідком скорочення інвестицій у капітальні активи або значних амортизаційних відрахувань.

Позитивною зміною є зростання фондівіддачі на 46,68%, що відображає підвищення ефективності використання основних засобів, незважаючи на їх зменшену вартість.

Показники, пов'язані з оборотними засобами, також характеризуються змішаною динамікою. Середній залишок оборотних коштів зріс на 139,23%, що може вказувати на збільшення обсягу ресурсів, доступних для поточної діяльності. Однак значне зниження коефіцієнта оборотності оборотних засобів на 55,88% свідчить про уповільнення швидкості обігу капіталу, що може негативно впливати на ліквідність і загальну фінансову стійкість ТДВ «ІнтерХім».

У сфері управління персоналом спостерігається зростання середньооблікової чисельності працівників на 6,28%, що є наслідком розширення обсягів діяльності. Однак середньорічний виробіток одного працівника за цей період дещо зменшився на 0,70%, що сигналізує про незначне зниження продуктивності праці.

Водночас витрати на оплату праці збільшилися на 11,54%, що позитивно вплинуло на середньомісячну заробітну плату, яка зросла на 4,94%. Це свідчить про спрямованість ТДВ «ІнтерХім» на підтримку мотивації персоналу шляхом підвищення рівня оплати праці.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 4,71%, що разом із підвищенням прибутку від реалізації на 8,95% свідчить про зростання

операційної ефективності. Позитивна динаміка спостерігається і в чистому прибутку, який зріс на 6,55%, хоча цей приріст був менш вираженим у порівнянні з прибутком від реалізації. Це може свідчити про збільшення фінансових витрат або податкового навантаження. Витрати на одну гривню реалізованої продукції зменшилися на 9,72%, що є позитивним показником ефективності витрат.

Рентабельність реалізованої продукції залишилася майже незмінною, із незначним збільшенням на 0,26%, що підтверджує стабільність і конкурентоспроможність ТДВ «ІнтерХім» на ринку.

Таким чином, за аналізований період ТДВ «ІнтерХім» продемонструвало прогрес у доходності та ефективності використання ресурсів, водночас стикаючись із певними викликами у сфері управління оборотними засобами та продуктивністю праці. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення управлінських стратегій, спрямованих на покращення фінансової стійкості та підвищення продуктивності діяльності.

На наступному етапі проведемо детальну оцінку балансу досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз балансу ТДВ «ІнтерХім» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 року від 2021 року	
	Тис. грн.	Частка, %	Тис. грн.	Частка, %	Тис. грн.	Частка, %	Тис. грн.	Т пр, %
Актив								
Необоротні активи	533109	69,2	313005	42,7	407998	33,8	-125111	-23,5
Оборотні активи	237333	30,8	420436	57,3	798472	66,2	561139	236,4
Всього	770442	100,0	733441	100,0	1206470	100,0	436028	56,6
Пасив								
Власний капітал	657074	85,3	685109	93,4	1086816	90,1	429742	65,4
Позиковий капітал	113368	14,7	48332	6,6	119654	9,9	6286	5,5
Всього	770442	100,0	733441	100,0	1206470	100,00	436028	56,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки:

1. Активи ТДВ «ІнтерХім» включають необоротні активи (зокрема, нематеріальні активи та основні засоби) та оборотні активи (запаси, поточна дебіторська заборгованість, кошти та їх еквіваленти, інші оборотні активи). За період 2021-2023 років загальна сума активів підприємства збільшилася на 436028 тис. грн, що становить приріст у 56,6%.

2. Частка необоротних активів у загальній структурі активів ТДВ «ІнтерХім» поступово зменшувалася: з 69,2% у 2021 році до 33,8% у 2023 році. За цей період сума необоротних активів знизилася на 125111 тис. грн, або на 23,5%.

3. Вартість оборотних активів ТДВ «ІнтерХім» демонструє стабільну тенденцію до зростання протягом 2021-2023 років, збільшившись на 561139 тис. грн, що майже в 2,5 рази більше початкової вартості. Також зросла частка оборотних активів у загальній структурі активів ТДВ «ІнтерХім» – з 30,8% у 2021 році до 66,2% у 2023 році.

4. Пасиви балансу ТДВ «ІнтерХім» складаються з власного капіталу (zareєстрований пайовий капітал та нерозподілений прибуток) та позикового капіталу (довгострокові і поточні зобов'язання).

5. Частка власного капіталу у структурі пасивів ТДВ «ІнтерХім» продемонструвала зростання: з 85,3% у 2021 році до 90,1% у 2023 році. При цьому загальна сума власного капіталу за 2021-2023 роки зросла на 429742 тис. грн, що становить приріст на 65,4%.

6. Обсяг позикового капіталу ТДВ «ІнтерХім» за період дослідження збільшився на 6286 тис. грн, що становить приріст у 5,5%. Водночас частка позикового капіталу в загальній структурі пасивів підприємства зменшилася з 14,7% до 9,9%.

7. Загальний обсяг валюти балансу ТДВ «ІнтерХім» зріс за 2021-2023 роки, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду.

Узагальнюючи динаміку наведених показників, можна зробити висновок, що діяльність ТДВ «ІнтерХім» протягом останніх трьох років активізувалася. В

структурі активів балансу відбулися значні зміни: зросла частка оборотних активів, що вказує на підвищення ліквідності підприємства. Крім того, посилилася фінансова стійкість компанії завдяки збільшенню частки власного капіталу, що означає зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Важливим елементом фінансово-економічного стану ТДВ «ІнтерХім» є його ліквідність, тобто здатність підприємства своєчасно перетворювати активи в грошові кошти для покриття зобов'язань у міру їх настання. Ліквідність відображає можливість компанії в будь-який момент виконувати необхідні платежі та витрати. Рівень ліквідності ТДВ «ІнтерХім» можна оцінити за допомогою спеціальних коефіцієнтів, таких як показники абсолютної, проміжної та загальної ліквідності.

Динаміка цих коефіцієнтів за період 2021-2023 років представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ТДВ «ІнтерХім» за 2021-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Звітні роки			Відхилення 2023 року від 2021 року	
		2021	2022	2023	+/-	Т пр, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,003	0,93	0,06	0,06	2287,9
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8-1,0	1,04	4,80	4,85	3,81	366,9
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0-2,0	2,09	8,69	6,67	4,58	219,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє, яку частку поточних зобов'язань ТДВ «ІнтерХім» можна погасити за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Протягом досліджуваного періоду цей показник зростав: з 0,003 у 2021 році до 0,06 у 2023 році. У 2022 році підприємство мало достатню кількість грошових коштів, що дозволило досягти рекомендованого рівня – 0,93. Однак, на початку і наприкінці аналізованого періоду значення

цього показника залишалося недостатнім і суттєво нижчим за рекомендований рівень. Станом на 2023 рік ТДВ «ІнтерХім» за рахунок найбільш ліквідних активів може покрити лише 6% своїх поточних зобов'язань.

2. Коефіцієнт проміжної ліквідності відображає прогнозовану здатність ТДВ «ІнтерХім» виконувати платіжні зобов'язання за умови своєчасних розрахунків з дебіторами. Протягом усього досліджуваного періоду цей коефіцієнт перевищував нормативне значення і зріс на 3,81 пункти. Це вказує на те, що ТДВ «ІнтерХім» здатне покривати всі свої поточні зобов'язання в будь-який момент часу.

3. Коефіцієнт загальної ліквідності показує, чи достатньо у ТДВ «ІнтерХім» оборотних активів для повного покриття наявних поточних зобов'язань. Протягом аналізованого періоду цей показник зріс з 2,09 у 2021 році до 6,67 у 2023 році, що свідчить про значне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Це забезпечує досліджуваному підприємству запас фінансової стійкості, який збільшувався протягом аналізованого періоду часу.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТДВ «ІнтерХім» є ліквідним підприємством, проте у нього можливі певні труднощі з швидкою платоспроможністю. Показники ліквідності підприємства мають тенденцію до зростання за досліджуваний період часу і станом на 2023 рік перевищують нормативні значення.

Далі зосередимо увагу на показниках фінансової стійкості ТДВ «ІнтерХім». Фінансова стійкість досліджуваного підприємства означає стабільне перевищення його доходів над витратами, що забезпечує підприємству свободу у використанні власних коштів і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Для оцінки фінансової стійкості ТДВ «ІнтерХім» проведемо аналіз за допомогою системи аналітичних коефіцієнтів, наведених у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ТДВ «ІнтерХім» за 2021-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Звітні роки			Відхилення 2023 року від 2021 року	
		2021	2022	2023	+/-	Т пр, %
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,85	0,93	0,90	0,05	5,6
Коефіцієнт фінансової залежності	≥ 1	1,17	1,07	1,11	-0,06	-5,3
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,17	0,07	0,11	-0,06	-36,2
Коефіцієнт мобільності	$> 0,5$	0,45	1,34	1,96	1,51	339,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	0,19	0,54	0,62	0,44	231,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	≥ 1	1,04	1,98	3,12	2,08	199,9
Коефіцієнт автономії джерел формування запасів	збільшення	0,52	0,89	0,85	0,33	62,8
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	зменшення	0,86	0,64	0,83	-0,03	-3,9
Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	1,0	1,29	6,78	6,14	4,85	376,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

На основі проведених розрахунків можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт фінансової автономії свідчить про незалежність ТДВ «ІнтерХім» від зовнішнього фінансування. Протягом усього аналізованого періоду його значення залишалося на достатньому рівні, а у 2023 році навіть зросло порівняно з початком досліджуваного періоду. Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства та його незалежності від кредитів і позик протягом періоду.

2. У динаміці за 2021-2023 роки значення коефіцієнта фінансової залежності знизилося на 0,06 пункту, досягнувши 1,11 на кінець 2023 року. Це означає, що на кожні 1,11 гривні, вкладені в активи ТДВ «ІнтерХім», припадає 1 гривня власних коштів та 0,11 гривні позикових. Така динаміка є позитивною,

оскільки вказує на зменшення залежності від позикових ресурсів.

3. Зниження коефіцієнта фінансового ризику з 0,17 у 2021 році до 0,11 у 2023 році вказує на зменшення залежності ТДВ «ІнтерХім» від позикових коштів, що сприяє підвищенню його фінансової стійкості.

4. Коефіцієнт мобільності протягом аналізованого періоду зберігався на достатньому рівні та зріс у 3,3 рази. Це пов'язано з тим, що оборотні активи ТДВ «ІнтерХім» перевищують необоротні, забезпечуючи оптимальне співвідношення, яке зазвичай передбачає 30% оборотних активів і 70% необоротних. У ТДВ «ІнтерХім» станом на 2023 рік частка необоротних активів становить 33,8%, а оборотних активів – 66,2%, що відповідає оптимальній структурі.

5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТДВ «ІнтерХім» за період 2021-2023 років збільшився на 0,44, тобто у 2,3 рази, і станом на 2023 рік становить 0,62. Це означає, що 62% власного капіталу активів перебуває в мобільній формі та спрямовані на фінансування поточної діяльності.

6. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами у 2023 році значно зріс, потроївшись порівняно з 2021 роком. Динаміка цього показника в ТДВ «ІнтерХім» активів є позитивною.

7. Коефіцієнт автономії джерел формування запасів за період дослідження зріс на 62,8% і до кінця 2023 року досягнув значення 0,85. Це свідчить про те, що 85% джерел формування запасів ТДВ «ІнтерХім» складаються з його власних оборотних коштів, що є досить позитивною тенденцією.

8. Коефіцієнт кредиторської заборгованості ТДВ «ІнтерХім» зменшився з 0,86 у 2021 році до 0,83 у 2023 році, тобто на 3,9%. Це також свідчить про позитивну тенденцію та підвищення фінансової стійкості підприємства.

9. Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю суттєво зріс за період з 2021 до 2023 року, піднявшись з 1,29 до 6,14. Це свідчить про те, що ТДВ «ІнтерХім» має достатньо дебіторської заборгованості для покриття своїх зобов'язань перед кредиторами.

Таким чином, можна зробити висновок, що на поточний момент ТДВ

«ІнтерХім» демонструє високий рівень фінансової стійкості, а його фінансові показники в період 2021-2023 років мають тенденцію до зростання.

Далі за даними фінансової звітності проаналізуємо склад та динаміку повної собівартості ТДВ «ІнтерХім» за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад та динаміка повної собівартості ТДВ «ІнтерХім» за 2021-2023 роки

Показник	Звітні роки			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021	2022	2023	+/-	Т пр, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	533581	447395	508424	-25157	-4,71
Адміністративні витрати, тис. грн.	68570	68105	78349	9779	14,26
Витрати на збут, тис. грн.	89839	129011	92641	2802	3,12
Інші операційні витрати, тис. грн.	108728	157964	165929	57201	52,61
Фінансові витрати, тис. грн.	4883	476	2266	-2617	-53,59
Інші витрати, тис. грн.	13028	498	0	-13028	-100,00
Разом	818629	803449	847609	28980	3,54

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

З наведених даних видно, що загальний обсяг повної собівартості зріс на 3,54%, досягнувши 847,609 тис. грн у 2023 році. Основним елементом у структурі є собівартість реалізованої продукції, яка, незважаючи на спад у 2022 році, до кінця періоду скоротилася на 4,71%. Це свідчить про оптимізацію виробничих процесів або скорочення обсягів виробництва.

Адміністративні витрати ТДВ «ІнтерХім» демонструють стабільне зростання, збільшившись на 14,26%. Це може бути наслідком розширення управлінських функцій, зростання витрат на утримання адміністративного апарату або інфляційного впливу. Витрати на збут також зазнали змін: після значного зростання у 2022 році вони дещо скоротилися в 2023 році, однак за весь період показали приріст на 3,12%, що відображає посилення маркетингових і логістичних зусиль для підтримання збуту продукції.

Інші операційні витрати продемонстрували суттєве збільшення на 52,61%, що свідчить про додаткове навантаження на підприємство, яке може бути зумовлене зовнішніми факторами, такими як коливання цін на енергоносії або

матеріальні ресурси. Водночас фінансові витрати скоротилися на 53,59%, що може бути пов'язано зі зменшенням боргового навантаження або переглядом умов кредитування. Значне зниження інших витрат, які повністю зникли з обліку в 2023 році, свідчить про оптимізацію статей витрат або перерозподіл фінансових ресурсів.

Таким чином, загальний приріст повної собівартості ТДВ «ІнтерХім» відображає складний баланс між оптимізацією основних виробничих витрат та збільшенням адміністративних і операційних витрат.

Важливим етапом оцінки фінансово-економічного стану ТДВ «ІнтерХім» є аналіз його прибутковості. Прибуток являє собою частину виручки, яка залишається після покриття всіх витрат, пов'язаних із господарською діяльністю підприємства. Динаміка змін різних видів прибутку ТДВ «ІнтерХім» представлена на рис. 2.3.

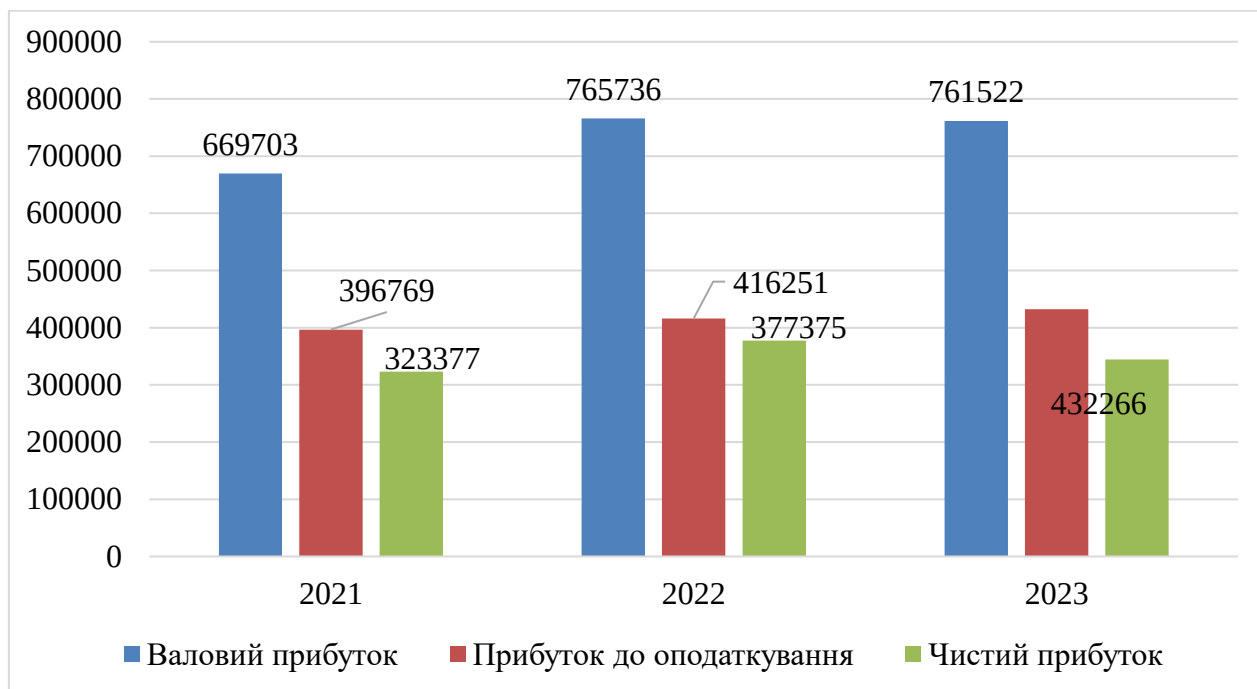


Рис. 2.3. Динаміка показників прибутковості ТДВ «ІнтерХім»
за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

Як видно з наведених даних, ТДВ «ІнтерХім» працювало прибутково протягом всього досліджуваного періоду часу. В динаміці відбулося зростання

сум прибутків в 2022 та 2023 роках, порівняно з 2021 роком. На кінець періоду, а саме в 2023 році ТДВ «ІнтерХім» є прибутковим.

Далі здійснимо розрахунок показників рентабельності, які є ключовими індикаторами ефективності діяльності ТДВ «ІнтерХім». Показники рентабельності відображають підсумкові результати господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім», а їхнє значення показує співвідношення отриманого ефекту до вкладеного капіталу або використаних ресурсів. У табл. 2.9 наведено обчислені коефіцієнти рентабельності для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ТДВ «ІнтерХім» за 2021-2023 роки, %

Найменування показника	Звітні роки			Відхилення 2023 року від 2021 року
	2021	2022	2023	
				Т пр, %
Рентабельність сукупних активів підприємства	42,0	51,5	28,6	-13,4
Рентабельність власного капіталу підприємства	49,2	55,1	31,7	-17,5
Рентабельність інвестицій підприємства	48,7	54,7	31,5	-17,2
Рентабельність продукції підприємства	60,6	84,3	67,8	7,2
Рентабельність продажів підприємства	26,9	31,1	27,1	0,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

Згідно з наведеними даними можна зробити такі висновки:

1. Рентабельність сукупних активів відображає розмір прибутку ТДВ «ІнтерХім», який підприємство отримує з кожної вкладеної одиниці коштів у загальні активи. За аналізований період цей показник зменшився: з 42,0% у 2021 році до 28,6% у 2023 році.

2. Рентабельність власного капіталу демонструє, що протягом аналізованого періоду кошти, які належать ТДВ «ІнтерХім», використовувалися ефективно, особливо у 2021-2022 роках, коли показник досяг рівня 31,7% на кінець 2022 року.

3. Рентабельність інвестицій відображає рівень ефективності управління інвестиціями в ТДВ «ІнтерХім». У 2021 році кожна гривня, вкладена в підприємство, приносила 0,487 грн прибутку. У 2022 році цей показник зріс до

0,547 грн, однак у 2023 році знизився до 0,315 грн. Це свідчить про те, що на кінець аналізованого періоду інвестиції використовувалися менш ефективно, ніж на його початку.

4. Рентабельність реалізованої продукції відображає ефективність витрат підприємства. Показник має тенденцію до зростання: від 60,6% у 2021 році до 84,3% у 2022 році. Однак, до кінця періоду, а саме 2023 року, його значення знизилося до 67,8%.

5. Рентабельність продажів ТДВ «ІнтерХім» демонструє схожу динаміку. У 2021 році показник становив 26,9%, зріс до 31,1% у 2022 році, але до кінця 2023 року знизився до 27,1%.

Отже, можна зробити висновок, що в 2021-2023 роках ТДВ «ІнтерХім» вело прибуткову та ефективну господарську діяльність. У 2022 році спостерігалось значне зростання рентабельності сукупних активів, власного капіталу та інвестицій, але до кінця 2023 року ці показники дещо зменшилися. Порівняно з 2021 роком, рентабельність ТДВ «ІнтерХім» знизилася, що свідчить про певне скорочення ефективності господарської діяльності підприємства.

Варто зазначити, що існує тісний взаємозв'язок між методами оцінки ефективності фінансової діяльності ТДВ «ІнтерХім» та методами оцінки ймовірності його банкрутства. Для визначення ймовірності банкрутства ТДВ «ІнтерХім» буде застосовано коефіцієнт Таффлера (КТ), що розраховується за формулою:

$$K_T = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4, \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань;
 X_2 – відношення оборотних активів до загальних зобов'язань;
 X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до загальних активів;
 X_4 – відношення виручки від реалізації до активів.

Розрахунки інтерпретуються так: якщо $T_t > 0,3$ – то підприємство має сприятливі довгострокові перспективи; якщо $T_t < 0,2$ – у підприємства існує ризик банкрутства.

Підсумки розрахунків подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок показників для прогнозування банкрутства
ТДВ «ІнтерХім» в 2021-2023 роках за методикою Таффлера

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Приріст за 2021- 2023 роки	Темп приросту за 2021-2023 роки, %
Прибуток від реалізації, тис. грн.	669703	765736	761522	91819	13,7
Поточні зобов'язання, тис. грн.	105981	43065	112892	6911	6,5
Оборотні активи, тис. грн.	237333	420436	798472	561139	236,4
Зобов'язання, тис. грн.	113368	48332	119654	6286	5,5
Активи, тис. грн.	770442	733441	1206470	436028	56,6
Виручка від реалізації, тис. грн.	1203284	1213131	1269946	66662	5,5
X1	6,32	17,78	6,75	0,43	6,7
X2	2,09	8,70	6,67	4,58	218,8
X3	0,14	0,06	0,09	-0,04	-32,0
X4	1,56	1,65	1,05	-0,51	-32,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТДВ «ІнтерХім»

На основі даних таблиці розраховуємо коефіцієнт Таффлера:

2021 рік: $0,53 \cdot 6,32 + 0,13 \cdot 2,09 + 0,18 \cdot 0,14 + 0,16 \cdot 1,56 = 3,90$

2022 рік: $0,53 \cdot 17,78 + 0,13 \cdot 8,70 + 0,18 \cdot 0,06 + 0,16 \cdot 1,65 = 10,83$

2023 рік: $0,53 \cdot 6,75 + 0,13 \cdot 6,67 + 0,18 \cdot 0,09 + 0,16 \cdot 1,05 = 4,63$

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом усього досліджуваного періоду показник прогнозування банкрутства (Тт) залишався вищим за 0,3, що свідчить про мінімальну ймовірність банкрутства для ТДВ «ІнтерХім». Динаміка показника вказує на його зростання у 2022 році з подальшим зниженням у 2023 році. У 2023 році ймовірність банкрутства ТДВ «ІнтерХім» зросла майже вдвічі порівняно з 2022 роком, проте все ж залишилася нижчою, ніж у 2021 році. На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім» можна зробити висновок, що підприємство має стабільний фінансовий стан із мінімальною ймовірністю банкрутства. Попри незначні коливання фінансові результати залишаються позитивними, а рівень ліквідності та платоспроможності вказує на здатність ТДВ «ІнтерХім» ефективно покривати свої поточні зобов'язання.

2.4. Стратегічний аналіз діяльності ТДВ «ІнтерХім»

Стратегічний аналіз діяльності ТДВ «ІнтерХім» – це процес оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для визначення його стратегічного положення, можливостей та загроз, а також для формування ефективних стратегічних рішень. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки ТДВ «ІнтерХім» здатне досягати своїх довгострокових цілей у поточних ринкових умовах та при існуючому рівні конкуренції.

Стратегічний аналіз діяльності ТДВ «ІнтерХім» в першу чергу передбачає з'ясування місії та цілей діяльності підприємства.

На корпоративному сайті ТДВ «ІнтерХім» проголошена наступна місія підприємства: «Максимальне задоволення потреб споживачів нашої продукції, забезпечення населення безпечними та ефективними лікарськими засобами стабільної високої якості, а також розробка і виробництво продукції, здатної конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» [53].

Слід відзначити, що концепція стратегічного розвитку ТДВ «ІнтерХім» ґрунтується на поєднанні науки та практики. Одним із ключових напрямів діяльності компанії є науково-дослідні роботи. На базі власних лабораторій – науково-дослідної, технологічної, контрольно-аналітичної та мікробіологічної, які оснащені відповідно до міжнародних стандартів, здійснюється розробка інноваційних лікарських препаратів, а також контроль і забезпечення високої якості продукції на всіх етапах виробничого процесу. На протязі багатьох років ТДВ «ІнтерХім» залишається відданим своїй стратегії, яка полягає у впровадженні наукових досягнень у практичну діяльність та реалізації сучасних технологічних рішень.

Далі розглянемо цілі діяльності ТДВ «ІнтерХім», тобто визначені напрями розвитку та конкретні завдання, які спрямовані на досягнення довгострокового успіху компанії, задоволення потреб клієнтів і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Цілі відображають стратегічні наміри ТДВ «ІнтерХім», визначають пріоритетні сфери для вдосконалення та напрями

інвестицій. Цілі діяльності ТДВ «ІнтерХім» можна окреслити в довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні цілі діяльності ТДВ «ІнтерХім»

Цілі	Перелік
Довгострокові	1. Розширення експорту продукції та підвищення частки компанії на закордонних ринках, зокрема в ЄС. 2. Інвестування у наукові дослідження і розробку нових фармацевтичних продуктів, включаючи генерики та інноваційні препарати, що відповідають міжнародним стандартам. 3. Впровадження передових технологій і модернізація виробничих ліній для підвищення продуктивності та якості продукції. 4. Розвиток екологічних програм та технологій, що дозволять зменшити вплив виробництва на довкілля.
Середньострокові	1. Виведення на ринок нових лікарських препаратів у найближчі 3-5 років, з орієнтацією на попит у сферах, де є дефіцит препаратів. 2. Підвищення обізнаності про продукцію компанії серед місцевих споживачів та розширення клієнтської бази за допомогою маркетингових стратегій. 3. Впровадження сучасних методів управління, автоматизація виробничих процесів для зниження собівартості та підвищення ефективності діяльності компанії. 4. Отримання необхідних сертифікацій (GMP, ISO) для підвищення якості продукції та можливості експорту в країни з високими стандартами якості.
Короткострокові	1. Оптимізація ланцюга постачання, включаючи забезпечення безперебійного постачання сировини та скорочення термінів доставки готової продукції. 2. Розширення виробничих потужностей у межах наявних ліній для задоволення зростаючого попиту на продукцію в Україні. 3. Проведення тренінгів та навчальних програм для співробітників з метою покращення їхніх професійних навичок та знань щодо нових технологій. 4. Налагодження нових партнерських відносин та поглиблення співпраці з медичними установами та аптечними мережами для збільшення доступності продукції ТДВ «ІнтерХім» для споживачів.

Джерело: складено автором за даними ТДВ «ІнтерХім»

Досягнення наведених цілей допомагає ТДВ «ІнтерХім» залишатися конкурентоспроможним, розвиватися в умовах мінливого ринку та підвищувати свою цінність для клієнтів і партнерів.

На наступному етапі проведемо SNW-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні сторони (Strengths), нейтральні сторони (Neutral), а також слабкі сторони (Weaknesses) підприємства. Матриця SNW-

аналізу для ТДВ «ІнтерХім» за основними сферами діяльності представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Стратегічний SNW-аналіз діяльності ТДВ «ІнтерХім»

Сфера	Стратегічні позиції	Оцінка		
		S	N	W
Система управління	Чи ефективна організаційна структура управління?		+	
	Чи ефективна система планування виробничо-комерційною діяльністю?	+		
	Чи ефективна система стимулювання в організації?			+
	Чи ефективні системи контролю і регулювання в організації?	+		
	Чи можна вважати систему управління загалом відмінною здатністю організації?		+	
Фінансово-економічна діяльність	Чи можна вважати організацію фінансово-стійкою і незалежною?			+
	Чи можна вважати організацію платоспроможній, ліквідною і рентабельною?		+	
	Чи можна вважати ефективною систему управління фінансами організації?	+		
	Чи можна вважати задовільним рівень віддачі вкладених інвестицій?			+
	Чи можна вважати фінансово-економічну систему загалом відмінною здатністю організації?		+	
Маркетинг	Чи ефективні ухвалені в організації методи вивчення потреб і структури ринку, реклама і методи просування товару на ринок?			
	Чи ефективна система ціноутворення?			
	Чи ефективні торгово-збутові ланцюжки?			+
	Чи існує в організації, а якщо так, то чи ефективна система НІОКР?	+	+	
	Чи складають системи підготовки виробництва і маркетингу основу конкурентних переваг організації?	+	+	
Корпоративна культура	Чи визначається робота організації її стратегією?	+		
	Чи відповідають формальні взаємини в організації її організаційній структурі?	+		
	Чи ефективний стиль управління і виконання в організації?		+	
	Чи існують загальні цінності, об'єднуючі людей, працюючих в організації?	+		
	Чи є корпоративна культура основою конкурентних переваг організації?		+	
Ключові фактори успіху (КФУ)	Чи є серед КФУ такі, які виникають під тиском сприятливих зовнішніх умов, але яких у нас сьогодні ні?			
	Чи є серед КФУ такі, які пов'язані з наявністю таких відмінних здібностей, якими ми сьогодні не володіємо?	+	+	
	Чи є серед КФУ такі, які формуються під впливом таких мікроумов, які ще поки не створені в організації?			
	Чи є серед КФУ такі, які залежать від більш сильних, ніж у нас позицій організації у галузі?		+	
	Чи висока серед КФУ частка таких, які швидше за все організація не зможе забезпечити?	+		+

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами SNW-аналізу діяльності ТДВ «ІнтерХім» можна зробити наступні висновки:

1. Система управління. ТДВ «ІнтерХім» має добре налагоджену організаційну структуру та ефективні системи планування і стимулювання, що є її сильними сторонами. Це свідчить про ефективність ТДВ «ІнтерХім» в сфері управління.

2. Фінансово-економічна діяльність. ТДВ «ІнтерХім» є фінансово стійким та незалежним підприємством, з високою платоспроможністю, ліквідністю і рентабельністю, що є його сильними сторонами. Система управління фінансами та рівень віддачі інвестицій мають позитивну оцінку. Загалом фінансово-економічна діяльність свідчить про надійну фінансову основу для подальшого розвитку.

3. Маркетинг. Маркетингові аспекти ТДВ «ІнтерХім» мають як сильні, так і нейтральні сторони. Наприклад, методи вивчення ринку, система ціноутворення та НІОКР є ефективними, що створює конкурентні переваги. Проте є деякі слабкі моменти, що може свідчити про потребу в удосконаленні маркетингових стратегій і торгово-збутових ланцюгів.

4. Корпоративна культура. Корпоративна культура ТДВ «ІнтерХім» має сильні позиції, що проявляється через ефективний стиль управління, наявність загальних цінностей і відданість стратегії. Взаємовідносини в організації відповідають її структурі, а корпоративна культура є важливим елементом конкурентних переваг.

5. Ключові фактори успіху. Аналіз КФУ показує, що частина важливих для успіху факторів ще не повністю реалізована в компанії. Наприклад, є фактори, які формуються під впливом сприятливих зовнішніх умов і залежать від більш сильних позицій в галузі, що вказує на потребу в посиленні конкурентних переваг у асортименті продукції та виході на нові ринки збуту.

Проведений SNW-аналіз свідчить про те, що ТДВ «ІнтерХім» необхідно зосередитися на використанні своїх сильних сторін – інноваційних розробок, стабільної якості продукції та міцних партнерських зв'язків, щоб зберегти

конкурентоспроможність на внутрішньому ринку і активно виходити на зовнішні. Такі фактори, як фінансова стійкість та поступове розширення продуктового портфеля, варто посилити шляхом додаткових інвестицій і розробок. Щодо слабких сторін, ТДВ «ІнтерХім» варто знизити залежність від внутрішнього ринку і імпортової сировини та розширити присутність на міжнародних ринках для підвищення стійкості компанії та диверсифікації ризиків. В цілому у ТДВ «ІнтерХім» є суттєвий стратегічний потенціал та реальні перспективи подальшого розвитку.

На наступному етапі проведемо портфельний аналіз діяльності ТДВ «ІнтерХім» за допомогою моделі Shell. Як і всі інші класичні моделі стратегічного аналізу, модель Shell представляє двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони підприємства (конкурентна позиція і галузеву (ринок-продукт-ринок) привабливість. Точніше, вісь X відображає конкурентоздатність бізнес-сектора компанії (або його здатність витягати переваги з тих можливостей, що маютьесь у відповідній галузі-бізнесі-області). В свою чергу, вісь Y у такий спосіб є загальним виміром стану і перспектив галузі (рис. 2.4).

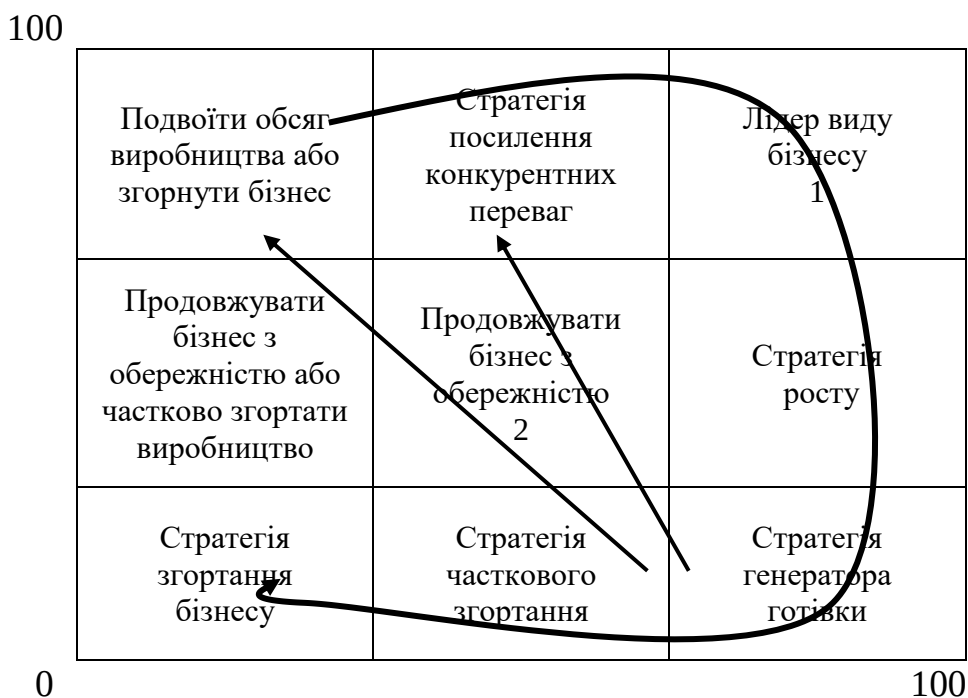


Рис. 2.4. Графічне представлення моделі Shell

Джерело: складено автором

Для визначення становища ТДВ «ІнтерХім» в матриці Shell оцінюється конкурентоздатність підприємства, а також привабливість галузі. Для цього вибираються найбільш важливі фактори, що характеризують конкурентоздатність ТДВ «ІнтерХім» і привабливість галузі, їм привласнюються відповідні ваги та оцінки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоздатності ТДВ «ІнтерХім» (вісь X)

Основні фактори	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Відносна частка ринку	0,01	87	0,87
Наявність постійних клієнтів	0,03	79	2,37
Ефективність маркетингових заходів	0,05	57	2,85
Ширина асортименту продукції	0,07	69	4,83
Виробничі можливості і місце розташування	0,09	87	7,83
Ефективність діяльності	0,11	84	9,24
Кадровий потенціал	0,13	69	8,97
Якість продукції	0,15	67	10,05
Науково-дослідний потенціал	0,17	84	14,28
Масштаби діяльності	0,19	64	12,16
Інтегральна оцінка	1	-	73,45

Джерело: складено автором

Далі проведемо оцінку привабливості фармацевтичної галузі в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка привабливості фармацевтичної галузі (вісь Y)

Основні фактори	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Темпи росту галузі	0,01	74	0,74
Відносна галузева норма прибутку	0,03	85	2,55
Платоспроможність покупців	0,05	69	3,45
Прихильність покупця торговельній марці	0,07	75	5,25
Стабільність галузевої норми прибутку	0,09	84	7,56
Технологічні бар'єри для входу в галузь	0,11	69	7,59
Вплив постачальників у галузі	0,13	88	11,44
Вплив держави в галузі	0,15	78	11,7
Замінюваність продукції	0,17	75	12,75
Імідж галузі в суспільстві	0,19	48	9,12
Інтегральна оцінка	1	-	72,15

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що ТДВ «ІнтерХім» займає в матриці Shell позицію «Лідер бізнесу». Характеристика позиції «Лідер бізнесу»

наступна:

- 1) фармацевтична галузь приваблива і ТДВ «ІнтерХім» має в ній сильні позиції, будучи лідером;
- 2) потенційний ринок великий, темпи зростання ринку – високі;
- 3) дуже слабких сторін у ТДВ «ІнтерХім», а також явних загроз з боку конкурентів не спостерігається.

Загалом, ТДВ «ІнтерХім» має сильні позиції для збереження конкурентоспроможності та подальшого зростання, що відповідає стратегії «Лідер бізнесу» за моделлю Shell. Можливі стратегії для ТДВ «ІнтерХім» згідно позиції «Лідер бізнесу»:

- 1) продовжувати інвестування в фармацевтичний бізнес (розширити інвестиції у наукові дослідження та розробки), поки галузь продовжує рости, для того, щоб захистити свої ведучі позиції в довгостроковій перспективі;
- 2) вихід на нові ринки за кордоном для диверсифікації доходів і зниження залежності від внутрішнього ринку;
- 3) розширення асортименту продукції за рахунок виробництва інноваційних видів фармацевтичної продукції;
- 4) продовжувати адаптувати маркетингові підходи відповідно до змін на ринку та потреб споживачів.
- 5) посилення екологічної відповідальності для покращення іміджу компанії та відповідності сучасним трендам на ринку.

Вважаємо, що з наведених стратегічних альтернатив в сучасних умовах господарювання для ТДВ «ІнтерХім» найбільш оптимальними є розширення асортименту продукції та вихід підприємства на нові ринку збуту. Саме ці стратегічні заходи зможуть сприяти подальшому розвитку ТДВ «ІнтерХім» та розширенні його бізнес-діяльності. Більш детально обрані стратегічні альтернативи будуть розглянуті в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТДВ «ІНТЕРХІМ»

3.1. Розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім»

ТДВ «ІнтерХім» діє на фармацевтичному ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, насамперед з боку підприємств-лідерів. На даному етапі загальною корпоративною стратегією підприємства є зміцнення позицій на ринку. Її реалізація планується шляхом збільшення асортименту продукції, яку виробляє підприємство.

Розширення асортименту продукції на сучасному етапі розвитку ТДВ «ІнтерХім» є стратегічно важливим завданням, зумовленим низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. У сучасних умовах конкурентного ринку підприємство має забезпечувати не лише стабільність, а й динамічне зростання, яке значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін попиту споживачів, технологічних інновацій та економічного середовища. Розширення асортименту буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності ТДВ «ІнтерХім», оскільки дозволить задовольнити ширший спектр потреб клієнтів, розширити цільові ринки та зменшити залежність від обмеженої кількості продуктів та їх сегментів.

Також слід відзначити, що на сучасному етапі значну роль відіграють швидкі зміни у споживчих вподобаннях, пов'язані з глобалізацією, екологічними трендами та підвищенням вимог до якості продукції. ТДВ «ІнтерХім» як виробник, що функціонує в сфері фармацевтики, має враховувати зростаючий попит на інноваційні лікарські засоби, продукцію з природними компонентами, а також товари, орієнтовані на профілактику захворювань. У цьому контексті диверсифікація асортименту дозволить ТДВ «ІнтерХім» не лише відповідати сучасним вимогам, але й випереджати конкурентів шляхом впровадження нових продуктів, розроблених на основі передових наукових досліджень.

Розширення асортименту продукції також є ефективним інструментом для зниження ризиків, пов'язаних із можливою втратою ринкових позицій через

зміни в регуляторному середовищі чи економічних умовах. У разі коливань попиту на окремі види продукції наявність широкого асортименту дозволить ТДВ «ІнтерХім» компенсувати втрати за рахунок інших товарних позицій. Це сприятиме зміцненню фінансової стабільності ТДВ «ІнтерХім» та забезпечить можливості для інвестицій у розвиток виробництва.

Згрупуємо основні причини розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові причини розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім»

Причина	Переваги для підприємства
Задоволення потреб нових сегментів споживачів	Розширення асортименту дозволить ТДВ «ІнтерХім» охопити нові групи клієнтів, що сприятиме збільшенню обсягів продажу та зміцненню ринкових позицій.
Зниження ризиків залежності від окремих продуктів	Диверсифікація асортименту мінімізує вплив коливань попиту на окремі товари, забезпечуючи стабільність доходів ТДВ «ІнтерХім» навіть у кризових умовах.
Підвищення конкурентоспроможності	Ширший асортимент надасть змогу ТДВ «ІнтерХім» конкурувати з іншими компаніями, пропонуючи споживачам унікальні або вдосконалені продукти.
Реакція на зміну попиту та ринкових трендів	Гнучкість у розширенні асортименту дозволить ТДВ «ІнтерХім» швидко реагувати на нові тенденції, задовольняючи сучасні запити клієнтів.
Розширення географії збуту	Завдяки новим продуктам ТДВ «ІнтерХім» зможе виходити на нові регіональні та міжнародні ринки, що сприятиме збільшенню частки експорту.
Підвищення лояльності клієнтів	Задоволення широкого спектра потреб споживачів сприятиме зміцненню їх довіри до бренду, що сформує базу постійних клієнтів і забезпечить ТДВ «ІнтерХім» довгострокові доходи.
Оптимізація використання виробничих ресурсів	Нові продукти дадуть можливість ефективніше використовувати наявні потужності, знижуючи собівартість продукції та підвищуючи рентабельність.
Використання інноваційних технологій	Розробка новинок із застосуванням передових технологій підвищить імідж ТДВ «ІнтерХім» як інноваційного виробника та створить додаткову цінність для клієнтів.
Реалізація екологічних та соціальних трендів	Розширення асортименту за рахунок екологічних продуктів підвищить репутацію ТДВ «ІнтерХім» серед соціально відповідальних споживачів і партнерів.
Розширення асортименту для профілактичних препаратів	Залучення клієнтів, орієнтованих на профілактику здоров'я, дозволить ТДВ «ІнтерХім» вийти на перспективний сегмент ринку та збільшити частку продажів.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз демонструє, що розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» на сучасному етапі розвитку є необхідним кроком для

підвищення конкурентоспроможності, зниження ризиків, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового зростання. Додавання нових лікарських препаратів до асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» має враховувати сучасні тенденції на фармацевтичному ринку України (таб. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні характеристики сучасного фармацевтичного ринку України

Показник	Характеристика
Структура та обсяги ринку	За останні роки ринок демонструє тенденцію до зростання. Вартісна частка імпортних препаратів на ринку значно перевищує обсяг вітчизняних, хоча українські виробники займають провідні позиції за кількістю проданих одиниць продукції.
Вітчизняні виробники	Українські фармацевтичні компанії «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», «ІнтерХім» та інші є важливими гравцями ринку. Вони зосереджуються на виробництві генеричних препаратів, що забезпечують доступність ліків для населення. Вітчизняні виробники активно впроваджують інновації, сертифікують свою продукцію відповідно до міжнародних стандартів.
Імпортні лікарські засоби	Імпорт охоплює значну частину ринку і представлений переважно оригінальними препаратами, зокрема для лікування важких захворювань (онкологія, рідкісні захворювання). Основними постачальниками є ЄС, Індія та США. Висока вартість імпортних препаратів залишається проблемою для багатьох споживачів через низьку купівельну спроможність.
Попит на ліки	Основний попит припадає на препарати для лікування серцево-судинних захворювань, антибіотики, анальгетики, засоби для травної системи, вітаміни та імуностимулятори. Також спостерігається зростання інтересу до профілактичних засобів, зокрема вітамінів та біологічно активних добавок.
Цінова політика	Ціни на лікарські засоби в Україні регулюються державою, зокрема через механізми референтного ціноутворення та програму «Доступні ліки», яка забезпечує часткову компенсацію вартості препаратів для лікування хронічних захворювань. Однак значна частина ліків залишається поза програмою, що змушує пацієнтів нести високі витрати на лікування.
Державне регулювання	Ринок лікарських засобів перебуває під суворим контролем державних органів. Впровадження стандартів GMP, сертифікація продукції, ліцензування діяльності та контроль за якістю сприяють підвищенню довіри споживачів. Програми реімбурсації та державні закупівлі є важливими чинниками розвитку галузі.
Інновації	У сфері фармацевтики спостерігається підвищений інтерес до інноваційних технологій, зокрема розробки біопрепаратів, генотерапії та вакцин. Водночас компанії зосереджуються на екологічно чистих виробництвах і орієнтуються на розробку продуктів із високою доданою вартістю.
Виклики ринку	Серед ключових проблем ринку — низький рівень доступності дорогих ліків, висока залежність від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів, недостатнє фінансування державних програм та тіньовий сегмент, пов'язаний із контрафактною продукцією.

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що ринок лікарських препаратів України

має значний потенціал для зростання завдяки збільшенню інвестицій у наукові дослідження, розширенню експорту та впровадженню державних програм підтримки фармацевтичної галузі. Розвиток вітчизняного виробництва та локалізація імпортозаміщення є важливими напрямками для зменшення залежності від зовнішніх ринків і забезпечення доступності ліків для населення.

Далі розглянемо динаміку продажу лікарських засобів в Україні за останні три роки (рис. 3.1).

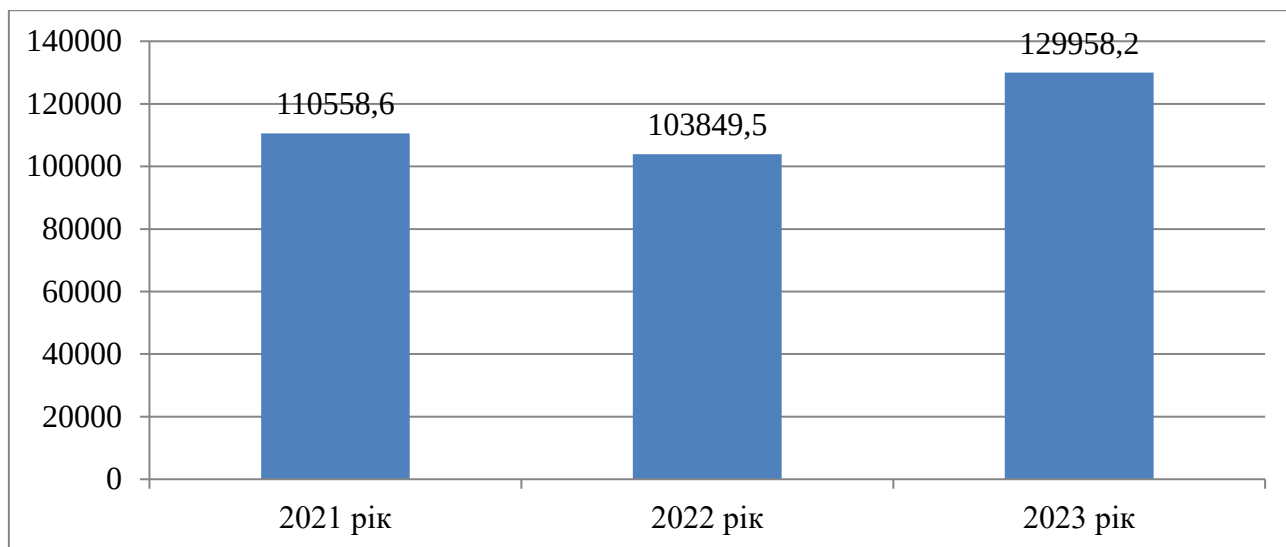


Рис. 3.1. Динаміка продажу лікарських засобів в Україні за 2021-2023 роки, млн. грн.

Джерело: складено автором за даними [66]

У 2021 році обсяг продажів лікарських засобів становив 110558,6 млн. грн, але в 2022 році спостерігалось зниження до 103849,5 млн грн, що свідчить про абсолютне скорочення на 6709,1 млн. грн. Це зменшення дорівнює 6,07% у відносному вираженні. Основними причинами такого падіння були економічна нестабільність, зменшення купівельної спроможності населення та логістичні труднощі, викликані повномасштабним вторгненням Росії в Україну. Проте у 2023 році обсяг продажів лікарських засобів зріс до 129958,2 млн. грн, що демонструє значне відновлення ринку. Абсолютне збільшення продажів порівняно з 2022 роком становило 26108,7 млн. грн, що відповідає приросту на 25,14% у відносному вираженні. Якщо порівняти показники 2023 року з 2021 роком, зростання склало 19399,6 млн. грн, або 17,55%. Такі тенденції свідчать

про поступове відновлення ринку, зокрема за рахунок адаптації фармацевтичних компаній до нових умов, активного впровадження державних програм підтримки охорони здоров'я та зростання попиту на лікарські засоби в умовах постійного стресу й потреби у профілактиці.

Структура аптечного продажу ліків у розрізі їх класифікації відзначається збільшенням обсягів продажу у 2023 році порівняно з 2022 роком для всіх класів ліків із ТОП-10 (рис. 3.2).



Рис. 3.2. ТОП-10 лікарських засобів за обсягами продажу в Україні за 202-2023 роки, млрд. грн.

Джерело: складено автором за даними [66]

В 2023 році спостерігалось подальше зниження продажів і частки ринку деяких груп лікарських препаратів, зокрема ін'єкційних антибіотиків, антитромботичних засобів (еноксапарину) та глюкокортикоїдів, які були характерними для періоду пандемії COVID-19. Також відбулося скорочення споживання антиварикозних засобів, протидіарейних препаратів і ліків для лікування захворювань горла та носа. Така тенденція пояснюється зменшенням

чисельності окремих груп населення, що безпосередньо вплинуло на попит у відповідних категоріях. Наприклад, через міграцію чисельність дитячої популяції зменшилася на 40%, що призвело до значного скорочення реалізації рідких дитячих лікарських форм. Зокрема, обсяг продажів системних антибактеріальних препаратів у пероральних рідких формах (категорія J01/DG) знизився на 56% порівняно з попереднім роком, а системних антигістамінних препаратів у рідких формах (категорія R06/DG) – на 47%. Споживання назальних препаратів скоротилося на 56%, а вушних – на 41%. У 2023 році значно зросли обсяги продажів онкологічних препаратів, вакцин та імунодепресантів. При цьому відбулася трансформація структури їхнього збуту, що частково зумовлено значними поставками адресної гуманітарної допомоги. Основним фактором цього зростання стало суттєве збільшення державних закупівель, які сприяли забезпеченню доступу населення до необхідних лікарських засобів. Також спостерігалось підвищення споживання інфузійних розчинів, гемостатиків, наркотичних анальгетиків, анксіолітиків, психолептиків і ненаркотичних анальгетиків, що може бути пов'язано із збільшенням кількості пацієнтів, які потребують інтенсивного лікування або паліативної допомоги. Окрім цього, зріс попит на антигіпертензивні препарати, особливо на ті, що впливають на ренін-ангіотензинову систему. Особливо варто підкреслити зростання споживання препаратів із анксіолітичними та седативними властивостями, зокрема гідазепаму, а також інших засобів, включаючи ліки на рослинній основі. У 2023 році обсяг продажів цих категорій препаратів перевищив показники 2022 року. Їхнє широке застосування може частково компенсувати відносно низький рівень споживання антидепресантів. Важливо зазначити, що навіть включення антидепресантів до програми реімбурсації «Доступні ліки» поки не сприяло суттєвому збільшенню їхнього використання [67].

Важливою складовою розширення асортименту ТДВ «ІнтерХім» є використання інноваційних технологій, що дозволяють знижувати витрати виробництва, забезпечувати високу якість продукції та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Це є критично важливим для ТДВ «ІнтерХім», яке

прагне зберігати лідерські позиції в галузі та відповідати міжнародним стандартам.

Досліджуючи можливості розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» слід звернути увагу на останні інноваційні розробки підприємства у цій сфері. Так, в 2023 році Науково-дослідною технологічною лабораторією активних фармацевтичних інгредієнтів (НДТЛ АФІ) підприємства велись роботи щодо розробки синтезу, вивчення хіміко-фармацевтичних властивостей та впровадження у промислове виробництво:

1) імпортозаміщуючої фармацевтичної субстанції фабомотизолу (в 2023 році продовжено комплекс робіт в напрямку розробки альтернативних методів синтезу з метою забезпечення сталого виробництва в умовах форс-мажорних обставин воєнного часу, зокрема диверсифікації сировинних ресурсів);

2) інноваційної біологічно-активної речовини «С007» з анальгезуючою та протисудомною активністю (продовжено комплекс досліджень, зокрема оптимізацію фармако-економічних параметрів та технологічної схеми з фокусом на перспективне промислове виробництво й використання в якості активного фармацевтичного інгредієнта твердих дозованих форм для орального застосування);

3) активних фармацевтичних інгредієнтів похідної бенздіазепіну (проведено наукові роботи з оцінки можливості синтезу та виробництва ряду активних фармацевтичних інгредієнтів, які за даними маркетингового аналізу є перспективними продуктами для розширення продуктової лінійки ТДВ «ІнтерХім» як в якості фармацевтичних субстанцій, так і в формі готових лікарських засобів, в тому числі для експорту).

Отже, за результатами проведеного аналізу ринку лікарських препаратів України, а також беручи до уваги виробничі та інноваційні можливості ТДВ «ІнтерХім», сформуємо перспективні напрями розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Перспективні напрями розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім»

Назва	Споживчі переваги
Імуно-стимулятори та профілактичні засоби	Ситуація із частими епідеміями та пандемією COVID-19 викликала підвищений попит на препарати для зміцнення імунітету. ТДВ «ІнтерХім» може розробити імуностимулювальні засоби на основі природних компонентів (ехінацея, женьшень) або комбіновані вітамінні комплекси з вітамінами D, C, цинком і селеном. Такі продукти можуть охопити широку аудиторію, включаючи людей, орієнтованих на профілактику захворювань.
Препарати для лікування серцево-судинних захворювань	Захворювання серцево-судинної системи залишаються головною причиною смертності в Україні. Препарати для зниження рівня холестерину, антигіпертензивні засоби, кардіопротектори та ліки для профілактики інсультів можуть мати стабільний попит. ТДВ «ІнтерХім» може запропонувати доступні аналоги дорогих імпортованих ліків, орієнтуючись на програму реімбурсації.
Засоби для боротьби зі стресом та покращення сну	Зростання рівня стресу та поширення безсоння серед населення створює необхідність у виробництві седативних препаратів, натуральних заспокійливих засобів (на основі валеріани, пустирника, меліси) та снодійних із мінімальним побічним ефектом. Ця категорія особливо актуальна для людей, які обирають природні методи лікування.
Антибіотики нового покоління	Зважаючи на проблему антибіотикорезистентності, підприємству доцільно інвестувати в розробку антибіотиків широкого спектра дії або спеціалізованих препаратів для лікування складних інфекцій. Ця група ліків буде затребуваною як у госпітальному, так і в роздрібному сегменті.
Ліки для діабетиків	Кількість хворих на цукровий діабет в Україні зростає, що створює попит на препарати для регулювання рівня цукру в крові, інсуліни різної дії та супутні товари (вітаміни для діабетиків). ТДВ «ІнтерХім» може розглянути виробництво як базових препаратів, так і комплексних засобів для покращення якості життя пацієнтів.
Препарати для лікування шлунково-кишкових захворювань	Проблеми з травленням є поширеними серед всього населення української держави. У зв'язку з цим, різноманітні засоби для лікування гастриту, рефлюксу, порушень мікрофлори кишечника (пробіотики та пребіотики), а також препарати для усунення запорів чи діареї матимуть стабільно високий попит на ринку.
Дитячі лікарські засоби	Виробництво препаратів для дітей, таких як сиропи, суспензії та жувальні таблетки з приємним смаком, дозволить задовольнити потреби сімей із дітьми. Продукти для лікування простудних захворювань, кашлю, вітаміни та жарознижувальні засоби є популярними серед цієї категорії споживачів.
Препарати для алергіків	Зважаючи на зростання кількості алергічних захворювань, підприємство може додати антигістамінні препарати нового покоління, які характеризуються меншим рівнем побічних ефектів і тривалішою дією. Ця категорія ліків важлива для сезонного попиту.
Онкологічні препарати	Розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» за рахунок препаратів для лікування онкологічних захворювань (зокрема, доступних хіміотерапевтичних засобів) дозволить підприємству відповідати соціальній відповідальності та задовольнити критичний попит.
Гормональні засоби	Препарати для лікування гормональних порушень, засоби для лікування ендометріозу, контрацептиви та підтримка репродуктивного здоров'я є перспективним сегментом через їх стабільний попит серед населення.

Джерело: складено автором

Отже, з огляду на проведений аналіз ринку лікарських препаратів України та його сучасні тенденції, ТДВ «ІнтерХім» може додати до асортименту такі нові лікарські препарати: імуно-стимулятори та профілактичні засоби; препарати для лікування серцево-судинних захворювань; засоби для боротьби зі стресом та покращення сну; антибіотики нового покоління; ліки для діабетиків; препарати для лікування шлунково-кишкових захворювань; дитячі лікарські засоби; препарати для алергіків; онкологічні препарати; гормональні засоби. Розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» буде сприяти довгостроковому розвитку підприємства, підвищенню його стійкості та адаптивності до змін ринкового середовища. Також слід відзначити, що нові види продукції будуть сприяти стабілізації обсягів збуту і витрат ТДВ «ІнтерХім», у підприємства зменшиться залежність від асортиментної групи, буде досягнена максимальна ефективність системи реалізації продукції, а також з'явиться можливість більш раціонального використання відходів підприємства.

Однак, ТДВ «ІнтерХім» має бути готовим до того, що деяка нова продукція може не користуватися попитом, на який очікували, внаслідок конкуренції і несподіваної зміни смаків споживачів. Упровадження нової продукції – це завжди ризик, тому потрібно враховувати, що ринок може відхилити створений товар і мати можливість замінити цей виріб на інший і його маркетингову програму.

3.2. Обґрунтування виходу ТДВ «ІнтерХім» на нові ринку збуту

Сучасна тенденція на фармацевтичному ринку України – це пошук виходу на зовнішні ринки. Зовнішньоекономічний потенціал ТДВ «ІнтерХім» визначає здатність підприємства збільшувати обсяги продажів продукції за кордоном. На даний момент часу ТДВ «ІнтерХім» має можливості збувати свою продукцію на іноземних ринках, конкуруючи з місцевими та іншими міжнародними гравцями.

Продукція ТДВ «ІнтерХім» користується попитом у багатьох країнах, і обсяги експорту підприємства стабільно зростали протягом його діяльності до 2021 року. Винятком став російський ринок, на який з 2014 року компанія повністю припинила поставки, припинивши відповідати на будь-які запити з цієї країни. До початку війни підприємство також експортувало свою продукцію до Білорусі, але з першого дня повномасштабного вторгнення експорт до цієї країни був повністю зупинений. Частка експорту в загальному обсязі продажу продукції ТДВ «ІнтерХім» представлена на рис. 3.3.

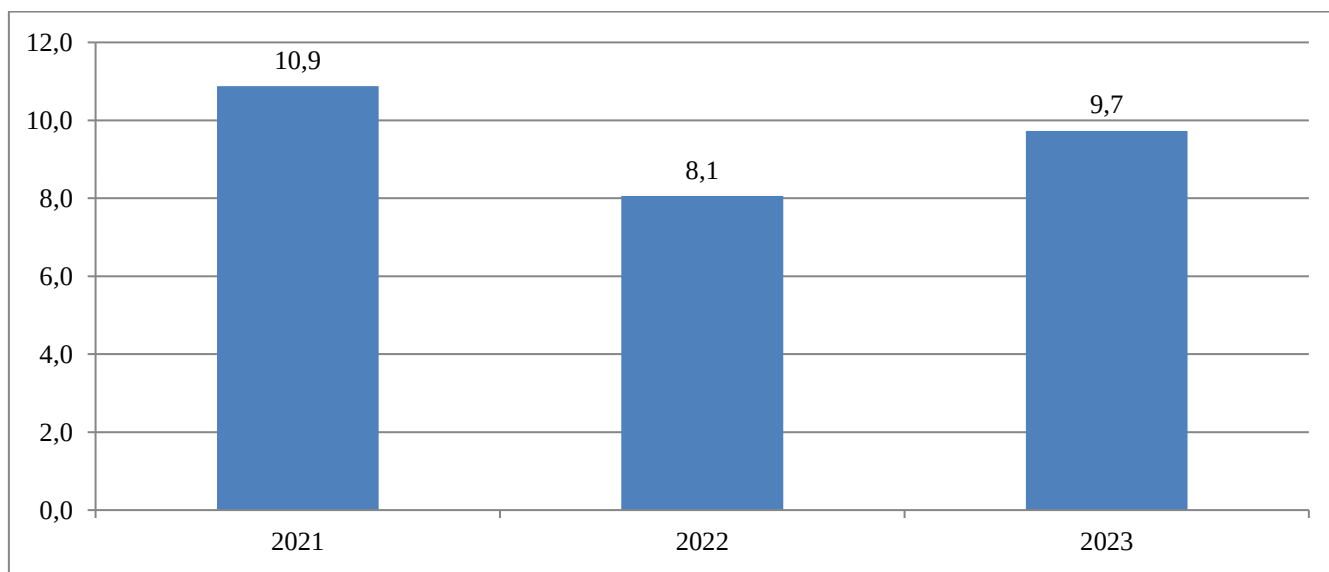


Рис. 3.3. Частка експорту в загальному обсязі продажу продукції ТДВ «ІнтерХім» за 2021-2023 роки, %

З наведених даних видно, що в 2021 році частка експорту в загальному обсязі продажу продукції ТДВ «ІнтерХім» становила 10,9%, у 2022 році вона знизилася до 8,1%, а в 2023 році – підвищилася до 9,7%. На тлі воєнних подій у

2023 році спостерігалось суттєве збільшення закупівель продукції ТДВ «ІнтерХім» з боку інших держав, що може бути зумовлено побоюваннями щодо можливих перебоїв у постачанні. Зокрема, значно зросли обсяги експорту до країн Балтії, Грузії, Азербайджану, Таджикистану та інших.

Крім того, ТДВ «ІнтерХім» активно працює над новими проектами, спрямованими на подальше розширення ринків збуту. Підприємство максимально підготувалося до виходу на нові ринки, що свідчить про його стратегічний підхід до міжнародної діяльності та адаптацію до нових викликів і можливостей глобального ринку.

У зв'язку з цим, вважаємо, що ТДВ «ІнтерХім» доцільно інтенсифікувати діяльність щодо виходу на зовнішні ринки країн ЄС. Для успішного виходу продукції ТДВ «ІнтерХім» на ринок Європейського Союзу необхідно дотримуватися ряду умов, які забезпечують відповідність європейським стандартам якості, безпеки та регуляторним вимогам (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Умови виходу продукції ТДВ «ІнтерХім» на ринок Європейського Союзу

Умова	Характеристика
Відповідність стандартам GMP	Виробництво лікарських засобів має відповідати належній виробничій практиці (GMP), яка є обов'язковою вимогою для постачальників фармацевтичної продукції в ЄС. Це включає сертифікацію виробничих потужностей, належний контроль якості, безперервний моніторинг процесів і суворе дотримання регламентів виробництва.
Сертифікація продукції відповідно до директив ЄС	Кожен лікарський препарат, що імпортується в ЄС, має пройти процедуру сертифікації, яка підтверджує його відповідність європейським стандартам якості, безпеки та ефективності. Це включає проведення лабораторних тестів, клінічних досліджень та оцінки ризиків.
Реєстрація лікарських засобів	Перед виходом на ринок ЄС продукція повинна бути зареєстрована в Європейському агентстві з лікарських засобів (ЕМА) або в уповноважених національних органах країн-членів ЄС. Реєстрація включає подання досьє на лікарський засіб, що містить інформацію про склад, виробничий процес, результати досліджень і оцінку відповідності стандартам.
Маркування та упаковка відповідно до норм ЄС	Продукція має відповідати вимогам до маркування, які включають надання інформації про склад, спосіб застосування, протипоказання та інші дані мовами країн, у яких здійснюється реалізація. Упаковка повинна відповідати вимогам безпеки, зокрема мати захист від підробок.
Відповідність регламенту REACH	Для лікарських засобів, що містять хімічні речовини, потрібно враховувати вимоги Регламенту REACH (Registration, Evaluation, Authorisation, and Restriction of Chemicals), що регулює використання хімічних речовин у ЄС.

Побудова логістичної інфраструктури	Для забезпечення ефективного експорту продукції необхідно створити логістичну систему, що відповідає європейським стандартам зберігання та транспортування фармацевтичної продукції, включаючи дотримання температурного режиму.
Стратегічне партнерство та співпраця	Налагодження зв'язків із локальними дистриб'юторами, аптечними мережами та медичними установами є важливим етапом для ефективного виходу на європейський ринок.
Дотримання екологічних стандартів	Підприємство має враховувати вимоги ЄС до екологічності виробництва, зокрема впроваджувати сучасні технології, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище.
Маркетинг та просування продукції	Важливим аспектом є адаптація маркетингової стратегії до особливостей європейського ринку, враховуючи конкуренцію, вимоги споживачів та інноваційні підходи до реклами.

Джерело: складено автором

Виконання вказаних умов дозволить ТДВ «ІнтерХім» успішно інтегруватися в європейський фармацевтичний ринок, розширити географію збуту та зміцнити конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Вихід ТДВ «ІнтерХім» на європейський ринок вимагає комплексного підходу до управління якістю, маркетингом, логістикою та стратегічним плануванням, а також активного вивчення і адаптації до умов цільових ринків. Для покращення процесу виходу ТДВ «ІнтерХім» на європейський ринок збуту можна виділити кілька стратегічних напрямів, кожен з яких вимагає детальної уваги та спеціалізованих дій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями покращення процесу виходу ТДВ «ІнтерХім» на ринок збуту ЄС

Напрямок	Характеристика
Дослідження та аналіз зовнішніх ринків збуту	– вивчення культурних, економічних і політичних аспектів потенційних ринків збуту продукції ТДВ «ІнтерХім» для адаптації маркетингової та бізнес-стратегії; – визначення нішевих сегментів ринку, де продукція ТДВ «ІнтерХім» можуть бути особливо конкурентоспроможними
Адаптація продукції до зарубіжних ринків збуту	– адаптація товарів ТДВ «ІнтерХім» до вимог і уподобань місцевих споживачів на зовнішніх ринках; – забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам і нормам, таким як CE маркування в ЄС
Розробка бренду та маркетингові зусилля на зовнішніх ринках збуту	– розробка і просування бренду ТДВ «ІнтерХім», який резонує з міжнародною аудиторією; – використання онлайн-платформ для просування продукції ТДВ «ІнтерХім» на міжнародному рівні, включаючи соціальні медіа, SEO та інтернет-рекламу
Оптимізація логістичних процесів та	– оптимізація ланцюжка постачань для зниження витрат і забезпечення своєчасної доставки продукції; – вибір і співпраця ТДВ «ІнтерХім» з надійними логістичними

постачання	партнерами, які мають досвід роботи на цільових ринках
Встановлення партнерських відносин на зовнішніх ринках збуту	– налагодження зв'язків з місцевими дистриб'юторами, агентами та іншими партнерами, які можуть допомогти ТДВ «ІнтерХім» з просуванням продукції; – регулярна участь у міжнародних виставках для розширення бізнес-мережі і прямих продажів
Фінансування та інвестиції в розвиток ЗЕД	– пошук інвесторів або використання урядових грантів і субсидій для фінансування експортних ініціатив; – розробка стратегій фінансового планування для забезпечення стабільності та здатності витримувати ризики міжнародної торгівлі.
Постійне вдосконалення	– регулярний збір зворотного зв'язку від зарубіжних клієнтів і адаптація бізнес-стратегій відповідно до цього; – інвестиції в навчання та розвиток персоналу ТДВ «ІнтерХім» для підвищення їхніх компетенцій у міжнародній торгівлі

Джерело: складено автором

Запропоновані напрями допоможуть ТДВ «ІнтерХім» не тільки покращити свій зовнішньоекономічний потенціал за рахунок виходу на ринки країн ЄС, але й забезпечити тривалу стабільність та зростання обсягів торгівлі на міжнародних ринках. При цьому керівництву ТДВ «ІнтерХім» слід більше звернути уваги на можливість створення свого власного представництва в Польщі, яке буде регулювати продаж лікарських засобів ТДВ «ІнтерХім» в цій країні та інших країнах ЄС. Вибір цієї країни обумовлений тим, що Польща є великим імпортером фармацевтичної продукції із України.

Також, вихід ТДВ «ІнтерХім» на польський ринок може бути перспективним, зважаючи на ряд факторів, які представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Фактори, що сприяють виходу продукції ТДВ «ІнтерХім» на ринок Польщі

Фактор	Характеристика
Географічна близькість і логістичні переваги	Польща межує з Україною, що забезпечує зручність у транспортуванні продукції, зниження логістичних витрат і мінімізацію часу доставки. Це створює можливості для оперативного реагування на попит і зручного експорту фармацевтичних засобів.
Економічні та торговельні відносини між країнами	Україна та Польща мають тісні економічні зв'язки, зокрема завдяки Угоді про асоціацію України з ЄС, яка спрощує торгівлю та знижує митні бар'єри. Польща є одним із найбільших торговельних партнерів України в Європі, що сприяє налагодженню партнерських відносин і розвитку експорту.
Попит на якісні генерики	Польський фармацевтичний ринок має високий попит на якісні генеричні препарати, що є однією з основних спеціалізацій ТДВ «ІнтерХім». Конкурентоспроможні ціни та відповідність стандартам якості роблять продукцію компанії привабливою для місцевого ринку.
Висока частка	У структурі польського фармацевтичного ринку значну частку

імпортової продукції на ринку Польщі	займають імпортні лікарські засоби. Польські дистриб'ютори та аптеки відкриті до співпраці з іноземними виробниками, що створює можливості для інтеграції продукції ТДВ «ІнтерХім».
Схожість споживчих потреб	Схожі епідеміологічні та демографічні характеристики країн забезпечують відповідність продукції «ІнтерХім» потребам польських споживачів. Зокрема, високий попит у Польщі мають препарати для лікування серцево-судинних захворювань, знеболювальні засоби, антибіотики та вітаміни, які також є частиною асортименту компанії.
Підтримка українських виробників	Після початку війни Польща активно підтримує українських виробників, що може сприяти спрощенню процедур виходу на ринок і залученню додаткових ресурсів для промоції продукції.
Можливість участі в європейських тендерах	Після адаптації до європейських стандартів якості (GMP) ТДВ «ІнтерХім» може брати участь у тендерах на постачання лікарських засобів до медичних закладів Польщі, що відкриває нові канали збуту для підприємства.

Джерело: складено автором

Отже, ТДВ «ІнтерХім» слід більше уваги приділяти можливостям розвитку експортного потенціалу підприємства та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності його продукції в країнах ЄС. В умовах мінливого зовнішнього середовища, розвитку інноваційних технологій, постійного застосування науково-технічного прогресу, розширення обсягів продажу ТДВ «ІнтерХім» постає завдання підвищення рівня присутності на ринках країн ЄС для досягнення вищого рівня рентабельності експорту та захоплення максимальної кількості споживачів.

У зв'язку з цим постає стратегічне питання щодо створення власного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі, яке буде займатися поширенням продукції підприємства в цій країні та інших країнах ЄС. Це рішення сприятиме ефективнішому поширенню продукції, налагодженню партнерських відносин та адаптації до європейських ринкових вимог:

1. Представництво ТДВ «ІнтерХім» в Польщі стане центром логістики, маркетингу та продажу продукції підприємства. Воно зможе здійснювати прямий контроль над дистрибуцією, моніторингом ринку, участю в тендерах та забезпеченням відповідності продукції регуляторним вимогам ЄС. Наявність місцевої команди дозволить швидко реагувати на зміни попиту, створювати індивідуальні пропозиції для партнерів та надавати технічну підтримку.

2. Географічне розташування Польщі, її близькість до України та зручний

доступ до ринків Центральної та Західної Європи роблять країну ідеальним місцем для розміщення представництва ТДВ «ІнтерХім». Польща також має розвинуту інфраструктуру, сприятливе бізнес-середовище для іноземних компаній та підтримує інтеграцію українських підприємств у європейську економіку.

3. Представництво дозволить ТДВ «ІнтерХім» ефективніше адаптуватися до регуляторних вимог ЄС. Серед них – сертифікація продукції за стандартами GMP, належне маркування, дотримання директив щодо безпеки та якості. Місцева присутність спрощує комунікацію з органами сертифікації та регуляторами, що прискорює процес виходу нових продуктів на ринок.

4. Створення представництва оптимізує логістичні процеси. Польща може стати вузловим центром для зберігання й розподілу продукції до інших країн ЄС. Це знижує витрати на транспортування, забезпечує швидке постачання клієнтам та підвищує конкурентоспроможність продукції.

5. Місцева присутність на європейському ринку підвищ репутацію ТДВ «ІнтерХім» серед партнерів і споживачів. Це демонструє зобов'язання компанії щодо якості, відповідності європейським стандартам і готовності до довгострокової співпраці.

6. Представництво ТДВ «ІнтерХім» в Польщі зможе розробляти локальні маркетингові стратегії, враховуючи особливості польського ринку та ринків сусідніх країн. Воно також сприятиме організації промоційних кампаній, участі у виставках, конференціях і тендерах, що дозволить зміцнити позиції бренду та залучити нових клієнтів.

7. Представництво зможе виконувати роль бази для виходу на інші ринки ЄС, зокрема Німеччини, Чехії, Словаччини та країн Балтії. Локальна інфраструктура дозволить масштабувати діяльність, адаптуючи стратегії до особливостей кожного регіону.

Планується, що власне представництво ТДВ «ІнтерХім» в Польщі буде підпорядковуватись генеральному директору підприємства та мати наступну структуру (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Запропонована організаційна структура управління діяльністю ТДВ «ІнтерХім» на нових ринках збуту

Джерело: складено автором

При цьому, штатна структура представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі буде виглядати наступним чином (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Штатна структура створеного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі

Посада	Кількість, осіб
Директор представництва	1
Менеджери зі збуту	2
Фахівці з маркетингу	2
Логісти ЗЕД	2
Юрист	1
Всього	8

Джерело: складено автором

Функціональні обов'язки працівників представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі щодо збуту продукції підприємства в країни ЄС наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Основні обов'язки працівників представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі щодо збуту продукції підприємства в країни ЄС

Працівник	Функціональні обов'язки
Директор	- координація роботи представництва та контроль виконання планів збуту; - представлення інтересів компанії на переговорах із ключовими партнерами та клієнтами; - розробка стратегій виходу на ринок ЄС і довгострокових планів розвитку; - контроль за виконанням регуляторних норм та відповідністю продукції стандартам ЄС
Менеджери зі збуту	- пошук нових клієнтів і ведення переговорів із партнерами; - організація продажів, розподілу та відвантаження продукції клієнтам у країнах ЄС;

	- ведення клієнтської бази, контроль виконання замовлень і роботи з договорами; - забезпечення ефективної комунікації між клієнтами та представництвом
Фахівці з маркетингу	- проведення ринкових досліджень і аналіз попиту на продукцію в ЄС; - розробка та реалізація маркетингових кампаній для просування продукції; - організація участі у виставках, форумах і галузевих заходах; - підготовка рекламних матеріалів і підтримка бренду компанії в країнах ЄС
Логісти ЗЕД	- організація транспортування продукції з України до Польщі та інших країн ЄС; - контроль митного оформлення вантажів і дотримання вимог імпорту/експорту. - координація роботи із транспортними компаніями та складами; - оптимізація логістичних витрат і контроль строків доставки
Юрист	- юридичний супровід діяльності представництва - вирішення питань сертифікації продукції відповідно до законодавства ЄС; - контроль за відповідністю договорів і угод законодавству Польщі та ЄС; - представлення інтересів компанії у взаємовідносинах із регуляторними органами та під час вирішення спорів

Джерело: складено автором

Таким чином, завдяки створенню представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі виникне можливість виходу продукції підприємства на зовнішні ринки країн ЄС. Планується, що створення цього представництва дозволить покращити показники експортної діяльності підприємства на ринки країн ЄС.

Слід відзначити, що оскільки ТДВ «ІнтерХім» є експортно-орієнтованим підприємством та має специфічні особливості виходу на зовнішній ринок країн ЄС, то відділ новостворене представництво в Польщі повинне активізувати роботу всіх інших структурних підрозділів підприємства.

Однією з основних функцій організації управління зовнішньо-економічною діяльністю в ТДВ «ІнтерХім» є створення та зміцнення торговельних відносин із зарубіжними партнерами. Виходячи з цього, на рис. 3.5 відображені ключові завдання відділу створеного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі.



Рис. 3.5. Основні завдання представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі

Джерело: складено автором

Отже, представництво ТДВ «ІнтерХім» в Польщі має виконувати ряд важливих функцій, які будуть сприяти розширенню бізнесу, збільшенню обсягів продажів продукції підприємства на ринках ЄС (табл. 3.9). Ці функції дозволять закордонному представництву ТДВ «ІнтерХім» ефективно управляти діяльністю на зовнішніх ринках країн ЄС, адаптуватися до ринкових умов, розширювати ринкову частку та підвищувати конкурентоспроможність підприємства на глобальному рівні.

Таблиця 3.9

Основні функції представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі щодо збуту продукції підприємства в країни ЄС

Функція	Характеристика
Маркетинг та просування продукції	- проведення ринкових досліджень, аналіз попиту та конкурентів; - впровадження маркетингових кампаній у країнах ЄС; - участь у міжнародних виставках, конференціях, презентаціях
Продажі та розподіл	- пошук клієнтів і партнерів у країнах ЄС; - укладення угод із дистриб'юторами, аптеками, лікарнями; - організація поставок продукції, координація логістичних процесів
Клієнтська підтримка	- надання консультацій клієнтам щодо використання продукції; - робота зі скаргами та пропозиціями; - забезпечення післяпродажного обслуговування, включаючи повернення або заміну продукції
Регуляторна відповідність	- реєстрація та сертифікація продукції відповідно до вимог законодавства ЄС (наприклад, GMP, CE); - забезпечення відповідності митним та експортним нормам.
Партнерство	- встановлення довгострокових відносин із дистриб'юторами та великими клієнтами;

	- співпраця з регуляторними органами та професійними асоціаціями.
Інвестиції та розвиток	- інвестування в локалізацію процесів (наприклад, відкриття представництв в інших країнах ЄС); - розвиток нових каналів збуту, зокрема через онлайн-торгівлю

Джерело: складено автором

Через те, що бізнес-процеси в ТДВ «ІнтерХім» будуть спрямовані на налагодження закордонних поставок продукції, то представництво ТДВ «ІнтерХім» в Польщі має стати важливою структурною одиницею, на яку не тільки покладатиметься реалізація всіх вищевказаних функцій, а і безпосередня близькість, взаємодія та регулювання переважної кількості господарських процесів на нових ринках збуту. Це свідчить про те, що представництво ТДВ «ІнтерХім» в Польщі має досліджувати і аналізувати не тільки можливості включення підприємства до співпраці з іноземними ринками, а і можливості самого підприємства відповідати всім потрібним вимогам для участі у такій співпраці. Серед можливих викликів – необхідність значних інвестицій у створення та підтримку представництва, конкуренція з місцевими й міжнародними виробниками, а також регуляторні зміни в ЄС. Однак, при правильному стратегічному плануванні та адаптації до ринкових умов ці виклики можуть бути успішно подолані.

3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених стратегічних напрямків розвитку ТДВ «ІнтерХім»

Розширення асортименту продукції є стратегічним напрямом розвитку ТДВ «ІнтерХім», як підприємства фармацевтичної галузі. З економічної точки зору розширення асортименту забезпечить зростання доходів ТДВ «ІнтерХім» за рахунок задоволення потреб ширшої аудиторії споживачів. Впровадження нових продуктів дасть змогу охопити сегменти ринку, які раніше не були зацікавлені у продукції компанії, а також створить можливості для зміцнення позицій на вже освоєних ринках. Це, у свою чергу, сприятиме збільшенню ринкової частки ТДВ «ІнтерХім».

Економічна ефективність також обумовлена підвищенням рентабельності завдяки диверсифікації портфеля продукції ТДВ «ІнтерХім». Запуск нових маржинальних продуктів дозволить компенсувати можливі коливання попиту на основні продукти ТДВ «ІнтерХім» та забезпечить стабільність фінансових показників. Крім того, масштабування виробництва нових продуктів оптимізує використання виробничих потужностей ТДВ «ІнтерХім», що сприятиме зменшенню собівартості одиниці продукції.

Розширення асортименту продукції позитивно вплине на конкурентоспроможність ТДВ «ІнтерХім». Виробництво інноваційних та екологічно орієнтованих товарів відповідає сучасним трендам ринку ЄС та підвищить привабливість бренду. Це створить додаткові переваги у співпраці з дистриб'юторами, аптеками та іншими партнерами, які віддають перевагу виробникам із розвиненим портфелем продукції.

Важливим аспектом розширення асортименту є можливість ефективнішого використання ресурсів. Інтеграція нових продуктів у виробничі процеси дозволить оптимізувати закупівлі сировини, мінімізувати витрати на логістику та зменшити обсяги відходів. Окрім того, ТДВ «ІнтерХім» отримує можливість адаптувати продукцію до специфічних потреб клієнтів у різних регіонах, що підвищить рівень задоволеності споживачів і сприятиме зростанню

їхньої лояльності.

В межах даної роботи можна надати лише прогнозну економічну ефективність розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» (табл. 3.10). Це пов'язано з тим, що процес розробки та виведення на ринок нових лікарських засобів дуже тривалий у часі та потребує детальної підготовки, а також економічного обґрунтування на рівні професійного бізнес-плану.

Таблиця 3.10

Прогнозна економічна ефективність розширення асортименту продукції
ТДВ «ІнтерХім»

Показник	Базовий рік	Плановий рік	Економічний ефект	
			+/-	Т пр, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1269946	1366462	96516	7,6
Чистий прибуток, тис. грн.	344549	375214	30665	8,9
Рентабельність реалізованої продукції, %	27,1	27,5	0,4	1,5
Частка ринку, %	2,3	2,9	0,6	-

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що завдяки розширенню асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» чистий дохід від її реалізації збільшиться на 96516 тис. грн. (7,6%), розмір чистого прибутку – на 30665 тис. грн. (8,9%), рентабельність реалізованої продукції – на 0,4% (1,5 %), а частка ринку на 0,6%.

Другий стратегічний напрямок розвитку ТДВ «ІнтерХім» - це його вихід на нові ринку збуту шляхом створення закордонного представництва в Польщі. З метою визначення економічних результатів цього заходу необхідно порівняти понесені витрати з прогнозним додатковим доходом.

Далі розрахуємо всі витрати, пов'язані зі створенням закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім». Вони будуть включати:

- 1) витрати на оренду офісу в Польщі;
- 2) витрати облаштування робочих місць працівників закордонного представництва комп'ютерною технікою, меблями, засобами зв'язку тощо;
- 3) витрати на річний фонд заробітної плати працівників закордонного представництва.

Спочатку розрахуємо витрати на оренду офісу в Польщі в місті Краків (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Витрати на оренду офісу для представництва ТДВ «ІнтерХім» в місті Краків

	Місяць	Рік
Орендні платежі, грн.	20000	240000
Комунальні платежі, грн.	3500	42000
Всього	23500	282000

Джерело: складено автором за даними [68]

Отже, річні витрати на оренду офісу в місті Краків для представництва ТДВ «ІнтерХім» становитимуть 282 тис. грн.

Далі розрахуємо витрати на облаштування робочих місць працівників закордонного представництва комп'ютерною технікою, меблями, засобами зв'язку тощо (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

Витрати на облаштування робочих місць працівників закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім»

Назва	Вартість, грн.	Кількість, шт.	Всього, грн.
Ноутбук офісний	25500	8	204000
Багатофункціональний пристрій (принтер, сканер, ксерокс)	12000	1	12000
Мобільний телефон	8500	8	68000
Офісний стіл для директора	17200	1	17200
Крісло офісне для директора представництва	9500	1	9500
Офісний стіл для працівників представництва	7100	7	49700
Крісло офісне для працівників представництва	4300	7	30100
Офісні шафи	8400	3	25200
Канцтовари тощо	9000	-	9000
Всього	-	-	424700

Джерело: складено автором за даними [69]

Отже, загальна сума витрат (капіталовкладень) на облаштування робочих місць працівників закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» становитиме 424,7 тис. грн.

Далі розрахуємо витрати на фонд заробітної плати працівників закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Витрати на річний фонд заробітної плати працівників закордонного
представництва ТДВ «ІнтерХім»

Посада	Кількість, осіб	Місячний оклад, грн.	Єдиний соціальний внесок (22%), грн.	Річний фонд заробітної плати, тис. грн.
Директор представництва	1	30000	36600	799,2
Менеджери зі збуту	2	25000	30500	1332
Фахівці з маркетингу	2	25000	30500	1332
Логісти ЗЕД	2	25000	30500	1332
Юрист	1	26000	31720	693
Всього	8	-	-	5488

Джерело: складено автором за даними [69]

Отже, можна зробити висновок, що річний фонд заробітної плати працівників закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» становитиме 5488 тис. грн.

Далі розрахуємо загальну вартість створення закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Загальні витрати на створення закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім»
в Польщі

Категорія витрат	Сума, тис. грн
Витрати на оренду офісу представництва	282,0
Витрати на облаштування робочих місць працівників представництва	424,7
Витрати на річний фонд заробітної плати працівників представництва	5488,0
Всього	6194,7

Джерело: складено автором

Отже, загальна сума витрат на створення закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі становить 6194,7 тис. грн.

Планується, що завдяки створенню закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі обсяги експортних поставок підприємства суттєво зростуть, а отже й збільшиться дохід від реалізації експортованих товарів. Керівництвом ТДВ «ІнтерХім» заплановано, що приріст доходу від реалізації

підприємством товарів на нових ринках в перший рік складе 0,8% від чистого доходу від реалізації продукції базового року, що в грошовому виразі буде становити: $1269946 * 0,008 = 10159,6$ (тис. грн.).

На наступному етапі розрахуємо ефективність створення закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім», порівнявши понесені витрати і приріст доходу від реалізації продукції на нових ринках збуту (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Економічна ефективність створення закордонного представництва
ТДВ «ІнтерХім» в Польщі

Показник	Сума, тис. грн
Річні витрати на створення та функціонування закордонного представництва	6194,7
Річний приріст доходу від реалізації товарів на нових ринках збуту	10159,6
Чистий дохід	3964,9
Податок на прибуток (18 %)	713,7
Чистий прибуток	3251,2

Джерело: складено автором

Отже, економічна ефективність створення закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі за один рік його роботи на зовнішніх ринках буде становити 3251,2 тис. грн. Це свідчить про те, що цей елемент стратегічного напрямку розвитку ТДВ «ІнтерХім» в сучасних умовах є перспективним для цього суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Стратегічні напрями розвитку підприємств представляють собою довгострокові плани та пріоритети, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг та економічного зростання в умовах ринкового середовища. До основних стратегічних напрямків розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання можна віднести: інноваційний розвиток, диверсифікацію діяльності, вихід на нові ринки, цифрову трансформацію, орієнтацію на сталий розвиток, клієнтоцентричність та індивідуалізацію продуктів, експансію та поглинання, ринкову адаптацію, розвиток людського капіталу. Процес формування стратегічних напрямків розвитку підприємства включає в себе декілька етапів, а саме: аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін, формування стратегічної основи підприємства, постановку стратегічних цілей, формування стратегічних альтернатив, вибір стратегічного напрямку розвитку, впровадження стратегічного плану в дію, оцінку та коригування результатів реалізації стратегічних дій.

2. Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до змін ринку та забезпечення конкурентних переваг. Процес формування стратегії розвитку підприємства включає ряд послідовних етапів: стратегічне орієнтування; стратегічний аналіз; створення місії та стратегічних цілей; огляд стратегічних альтернатив; вибір конкретної стратегії; реалізація стратегії; стратегічний контроль. Стратегії розвитку підприємства можна класифікувати за різними ознаками: за функціональною ознакою (маркетингова, фінансова, виробнича, інноваційна, кадрова тощо), за напрямом розвитку (стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення), за конкурентними перевагами (стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування), за географічним охопленням (національні та глобальні стратегії).

3. Формування елементів стратегічних напрямків розвитку підприємств – це комплексна система управління, яка заснована на різних методах, які прогнозують майбутній стан і адаптують підприємство до ринкових змін. Важливими методами та інструментами формування елементів стратегічних напрямків розвитку суб'єктів господарювання є: місія підприємства, цілі розвитку підприємства, метод PEST-аналізу, метод SWOT-аналізу, модель п'яти сил Портера, матриця Ансоффа, матриця BCG, матриця McKinsey та інші. Вони дають можливість комплексно аналізувати ринкові можливості та конкурентні позиції для оптимального розподілу ресурсів і прийняття стратегічних рішень.

4. ТДВ «ІнтерХім» – це провідна українська фармацевтична компанія, що спеціалізується на виробництві та розробці готових лікарських засобів, а також субстанцій для фармацевтичної промисловості. За понад 30 років діяльності ТДВ «ІнтерХім» стало одним із найбільших виробників фармацевтичної продукції в Україні, що пропонує широкий спектр лікарських засобів. Завдяки сучасному обладнанню, власній науково-дослідній базі та дотриманню міжнародних стандартів якості, ТДВ «ІнтерХім» зарекомендувало себе як надійний постачальник продукції, затребуваної як в Україні, так і на міжнародному ринку.

5. Аналіз зовнішнього середовища господарювання ТДВ «ІнтерХім» був проведений за допомогою SWOT та PEST аналізу. Результати SWOT-аналізу показали, що ТДВ «ІнтерХім» має міцну позицію на ринку завдяки своєму досвіду, наявності широкого асортименту фармацевтичної продукції та позитивному іміджу. Водночас існують певні виклики у вигляді конкуренції, економічної нестабільності та екологічних вимог, які можуть обмежувати подальше зростання ТДВ «ІнтерХім». За результатами PEST аналізу виявлено, що на господарську діяльність ТДВ «ІнтерХім» найбільший вплив здійснюють політичні та технологічні чинники зовнішнього середовища. ТДВ «ІнтерХім» слід скористатися можливостями технологічного розвитку, зосередившись на інноваціях, щоб залишатися конкурентоспроможним на фармацевтичному ринку України.

6. ТДВ «ІнтерХім» за 2021-2023 роки збільшило обсяги своєї

господарської діяльності. В структурі активів балансу ТДВ «ІнтерХім» зроста частка оборотних активів, а в структурі пасивів – частка власного капіталу. Показники ліквідності ТДВ «ІнтерХім» мають тенденцію до зростання за досліджуваний період часу і станом на 2023 рік перевищують нормативні значення. На поточний момент часу ТДВ «ІнтерХім» демонструє високий рівень фінансової стійкості, а його фінансові показники в період 2021-2023 років мають тенденцію до зростання. Протягом 2021-2023 років ТДВ «ІнтерХім» працювало прибутково, однак порівняно з 2021 роком, рентабельність ТДВ «ІнтерХім» дещо знизилася. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «ІнтерХім» показав, що підприємство має стабільний фінансовий стан із мінімальною ймовірністю банкрутства.

7. ТДВ «ІнтерХім» має місію своєї діяльності та чітко встановлені цілі на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу. SNW-аналізу стратегічної діяльності ТДВ «ІнтерХім» показав, що підприємство має ефективну систему управління, його фінансово-економічна діяльність є результативною. При цьому, маркетингова сфера потребує та торгово-збутові ланцюги потребують удосконалення. Корпоративна культура ТДВ «ІнтерХім» характеризується ефективним стилем управління, наявністю загальних цінностей і відданістю стратегії. Однак, частина ключових факторів успіху в ТДВ «ІнтерХім» ще не повністю реалізована. Згідно моделі Shell ТДВ «ІнтерХім» займає позицію «Лідер бізнесу», яка свідчить про те, що фармацевтична галузь приваблива і підприємство має в ній сильні позиції, а найбільш оптимальними стратегічними альтернативами для ТДВ «ІнтерХім» є розширення асортименту продукції та вихід підприємства на нові ринку збуту.

8. Розширення асортименту продукції ТДВ «ІнтерХім» виступає стратегічним напрямом розвитку, орієнтованим на зміцнення позицій компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. ТДВ «ІнтерХім» рекомендовано додати до асортименту такі нові лікарські препарати, як: імуно-стимулятори та профілактичні засоби; препарати для лікування серцево-судинних захворювань; засоби для боротьби зі стресом та покращення сну; антибіотики нового

покоління; ліки для діабетиків; препарати для лікування шлунково-кишкових захворювань; дитячі лікарські засоби; препарати для алергіків; онкологічні препарати; гормональні засоби. Ця стратегія дозволить задовольнити зростаючі потреби споживачів у високоякісних фармацевтичних продуктах, розширити присутність ТДВ «ІнтерХім» на нових ринкових сегментах та підвищити рентабельність за рахунок впровадження інноваційних і маржинальних продуктів. Розширення асортименту продукції також буде сприяти диверсифікації ризиків, оптимізації використання виробничих ресурсів і посиленню конкурентоспроможності, що є ключовими чинниками для довгострокового зростання та стійкого розвитку підприємства.

9. Вихід ТДВ «ІнтерХім» на ринки збуту ЄС шляхом створення закордонного представництва в Польщі є стратегічним напрямом розвитку, що забезпечує інтеграцію компанії у висококонкурентне європейське середовище та розширення географії збуту. Польща, завдяки своєму стратегічному розташуванню, близькості до українського кордону та участі в єдиному ринку ЄС, є ідеальною платформою для логістики, дистрибуції та взаємодії з партнерами. Створення власного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі дозволить адаптувати продукцію підприємства до вимог європейських стандартів, забезпечить ефективний маркетинг і оперативний сервіс для клієнтів, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ТДВ «ІнтерХім» та закріпленню його позицій на міжнародному рівні.

10. Проведені розрахунки показали, що розроблені стратегічні напрямки розвитку ТДВ «ІнтерХім» є економічно доцільними та вигідними. Так, завдяки розширенню асортименту продукції збільшиться чистий дохід від її реалізації, розмір чистого прибутку, рентабельність продукції, а також частка ринку підприємства. Завдяки створенню закордонного представництва ТДВ «ІнтерХім» в Польщі підприємство за один рік його роботи на зовнішніх ринках отримає додатково 3251,2 тис. грн. прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва І. М., Агаркова О. В. Впровадження функціональних стратегій на підприємствах виноробної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 4. С. 51-57.
2. Андрійчук І. В., Писків М. П. Оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 79-85.
3. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 3. С. 77-88.
4. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31-34.
5. Бюро нерухомості Польщі: офіційний сайт. URL: <https://www.homfi.com/>
6. Варава Л. М., Варава А. А. Моделі розвитку функціональних стратегій в умовах гірничорудних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 35-42.
7. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96.
8. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 53-56.
9. Волощук Ю. О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 66-73.
10. Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7-8. С. 63-67.
11. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11-15.
12. Гарасимлюк М. В., Запишна А. С. Формування інноваційної стратегії

- розвитку підприємства. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 118-125.
13. Гончар В. В., Мальцев М. М. Диверсифікація промислових підприємств як напрямок стратегічного розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. Вип. 35. С. 176-181.
 14. Горбаченко С. А., Моїсеєнко К. І. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10. С. 31-44.
 15. Горовий Д. А., Горова К. О. Стратегічні напрями розвитку промислових підприємств України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 158-165.
 16. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
 17. Гудзь Ю. Ф., Бугайчук М. С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 55-64.
 18. Далик В. П., Бутельський Я. Ю., Тарнавський В. Я. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 11(1). С. 69-79.
 19. Дудок К. С., Прокопів М. В., Івачевський А. М. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 11(1). С. 92-99.
 20. Дунда С. П., Тарануха А. В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. Т. 27. № 6. С. 65-72.
 21. Духновський І. М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 71-76.
 22. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423-427.
 23. Залуцька Х. Я., Козик В. В., Сизон М. І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник*

- Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. Т. 4. № 1. С. 167-173.
24. Засорнова І. О., Ріпка Г. А., Засорнов О. С. Використання SWOT-аналізу для підвищення конкурентоспроможності швейних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 150-161.
 25. Івченкова О. Ю., Лях А. О. Аналіз концепцій управління портфелем замовлень ІТ-підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1. С. 83-86.
 26. Ігуменцев О. В. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 191-198.
 27. Карнаушенко А. С., Адвокатова Н. О. Пріоритетні та стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 34. С. 45-49.
 28. Кирчата І. М., Деділова Т. В., Шершенюк О. М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2. С. 92-102.
 29. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58.
 30. Коцюбівська К. І., Грушина А. І. Стратегічний аналіз підприємства за методикою SWOT. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 342-347.
 31. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
 32. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3(2). С. 224-227.
 33. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 55-60.
 34. Кулінічев П. К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2013. № 45. С. 69-75.

- 35.Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Вибір стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на основі застосування матриці BCG. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12. С. 111-119.
- 36.Леконцева О. В. Оцінка конкурентоспроможних позицій морських портів України за допомогою матриці BCG. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 135-142.
- 37.Маркетплейс Allegro: офіційний сайт. URL: офіційний сайт. URL: <https://www.homfi.com/>
- 38.Мірошник Р. О., Семін І. Є. Функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 227-232.
- 39.Остапчук Т. П. Менеджмент: підручник. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 40.Пацьора О. В. Стратегія розвитку транспортного підприємства: формування сутності та змісту поняття. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2016. Вип. 38. С. 26-36.
- 41.Петришин Н. Я., Подра О. П., Малиновська Ю. Б. Рекомендації стосовно технології здійснення обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 11. С. 34-37.
- 42.Писаренко С. В., Сень О. В., Бурик В. В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 127-131.
- 43.Підсумки аптечних продажів 2023: аналітичний огляд. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharmacy-sales-ua-2023/>
- 44.Потапенко С. Д. Оцінювання виконання стратегічного плану сформованого за допомогою SWOT-аналізу. *Вісник Черкаського університету*. 2016. Вип. 3. С. 84-92.
- 45.Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 132-140.
- 46.Ревуцька Л. Є., Корольова Н. М. Методичні основи оцінки конкурентних

- переваг підприємства: матриця BCG. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2013. Вип. 23-24. С. 342-345.
47. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 17. С. 422-429.
48. Сафонов Ю. М. Методологія застосування SWOT- та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20. Вип. 3. С. 36-47.
49. Синиця Л. В. Проблеми вибору пріоритетного напрямку стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 189-197.
50. Скрильник А. С. Стратегічні напрями розвитку підприємництва в Україні: ресурсний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 144-149.
51. Соболева М. В. SWOT-аналіз як методологічна основа стратегічного управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2019. Вип. 650. С. 167-172.
52. Ставицький О. В. Методологія прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 34. С. 59-65.
53. Стадник В. В., Йохна В. М. Функціональні стратегії у забезпеченні ризикозахищеності підприємства в процесі інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2(2). С. 95-99.
54. ТДВ «ІнтерХім»: інформація про підприємство. URL: <https://clarity-project.info/edr/14325705>
55. ТДВ «ІнтерХім»: інформація про підприємство. URL: <https://opendatabot.ua/c/14325705>
56. Товариство з додатковою відповідальністю «ІнтерХім»: офіційний сайт. URL: <https://interchem.ua>

- 57.Турило А. А. Місія розвитку підприємства на основі інновацій. *Економічний форум*. 2014. № 4. С. 164-169.
- 58.Україна у полум'ї війни. Огляд фармацевтичного ринку за період із лютого 2022 р. до квітня 2023 р. URL: <https://promoboz.com/ru/journal/2023/4-97-september/ukrayina-u-polum-yi-vijny>
- 59.Федоришина І. В. Місія у структурі корпоративної відповідальності сучасного підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1. С. 62-66.
- 60.Халіна В. І., Васильєва Т. О. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1. С. 98-107.
- 61.Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6(1). С. 106-112.
- 62.Черкас Д. М. PEST- і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування). *Вісник Одеського національного університету*. 2017. Т. 22. Вип. 3. С. 103-106.
- 63.Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 21-26.
- 64.Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 49. С. 36-43.
- 65.Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Мамотенко Д. Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 38-46.
- 66.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
- 67.Юрченко Ю. О. Типологія функціональних стратегій будівельних підприємств. *Будівельне виробництво*. 2017. № 63(2). С. 66-70.

- 68.Янковець Т. М., Нагорна Ю. А. Теоретичні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2015. № 2 (85). С. 108-113.
- 69.Янковець Т. М., Чабан В. О. Стратегія розвитку підприємства та бренд-менеджмент. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 50-58.

ДОДАТКИ

Додаток А. Фінансова звітність ТДВ «ІнтерХім» за 2021 рік

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРХІМ"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	14325705		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КАТОГПГ	UA51100270010196805		
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КОПФГ	250		
Середня кількість працівників	812	за КВЕД	21.20		
Адреса, телефон	ВУЛИЦЯ ЛЮСТДОРФСЬКА ДОРОГА, буд. 86, КИІВСЬКИЙ р-н, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65080	7849531			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1-к Код за ДКУД 1801007

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 424	11 989
первісна вартість	1001	9 778	20 622
накопичена амортизація	1002	6 354	8 633
Незавершені капітальні інвестиції	1005	82 068	30 040
Основні засоби	1010	427 819	486 441
первісна вартість	1011	950 494	1 089 443
знос	1012	522 675	603 002
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	128	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 716	5 347
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	34	1
Усього за розділом I	1095	518 189	533 818
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	154 055	119 419
Виробничі запаси	1101	87 754	79 242
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	58 921	33 792
Товари	1104	7 380	6 385
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	94 586	96 662
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20 143	15 277
з бюджетом	1135	1 131	1 345
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	1 165	1 174
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	118	419
Готівка	1166	26	17
Рахунки в банках	1167	92	402
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Рег.
15

інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	228	3 795
Усього за розділом II	1195	271 426	238 091
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	789 615	771 909

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 584	2 584
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	9 925	9 925
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	646	646
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	631 317	645 906
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(5 726)	-
Усього за розділом I	1495	638 746	659 061
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	67 742	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	792	7 511
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	68 534	7 511
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	551	1 735
товари, роботи, послуги	1615	30 129	45 460
розрахунками з бюджетом	1620	38 151	42 305
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страхування	1625	43	5
розрахунками з оплати праці	1630	196	98
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	910
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	9 824	12 902
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 441	1 922
Усього за розділом III	1695	82 335	105 337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість об'єктів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	789 615	771 909

Керівник

Головний бухгалтер



РЕДЕР АНАТОЛІЙ СЕМЕНОВИЧ

ДОЛГОПОЛОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ІНТЕРХІМ"**

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
14325705		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2021 р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

Рг

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

17

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 200 158	1 121 655
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(533 606)	(470 324)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	666 552	651 331
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 010	2 804
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(67 499)	(72 396)
Витрати на збут	2150	(89 839)	(25 106)
Інші операційні витрати	2180	(100 128)	(78 165)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	412 096	478 468
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	7 555	5 970
Інші доходи	2240	1 555	969
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(6 087)	(16 298)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(6 610)	(52 067)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	408 509	417 042
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(73 392)	(76 602)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	335 117	340 440
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	335 117	340 440
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	-	-
неконтрольованій частці	2475	-	-
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	335 117	341 928
неконтрольованій частці	2485	(1 639)	(1 488)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	310 845	288 174
Витрати на оплату праці	2505	196 971	167 177
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 637	28 987
Амортизація	2515	86 367	81 823
Інші операційні витрати	2520	134 660	79 474
Разом	2550	765 480	645 635

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



РЕДЕР АНАТОЛІЙ СЕМЕНОВИЧ

ДОЛГОПОЛОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

Додаток Б. Фінансова звітність ТДВ «ІнтерХім» за 2022 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРХІМ"**Територія **ОДЕСЬКА**Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з додатковою відповідальністю**Вид економічної діяльності **Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів**Середня кількість працівників **2 873**Адреса, телефон **ВУЛИЦЯ ЛЮСТДОРФСЬКА ДОРОГА, буд. 86, КИЇВСЬКИЙ р-н, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65080** **7849531**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО			
Дата (рік, місяць, день)	2023	01	01
за ЄДРПОУ	14325705		
за КАТОГП	UA51100270010196805		
за КОПФГ	250		
за КВЕД	21.20		

Рег.
16

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2022** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11 684	8 910
первісна вартість	1001	19 510	19 240
накопичена амортизація	1002	7 826	10 330
Незавершені капітальні інвестиції	1005	30 040	17 064
Основні засоби	1010	486 038	282 923
первісна вартість	1011	1 082 492	914 497
знос	1012	596 454	631 574
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 347	4 108
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	533 109	313 005
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	119 003	188 100
виробничі запаси	1101	78 826	127 258
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	33 792	52 105
товари	1104	6 385	8 737
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	96 352	161 538
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	18 667	17 106
з бюджетом	1135	1 325	2 576
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	269
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	1 171	1 070
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	-	4 188
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	306	45 009
готівка	1166	17	19
рахунки в банках	1167	289	44 990
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	509	580
Усього за розділом II	1195	237 333	420 436
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	770 442	733 441

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 584	2 584
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	9 925	4 147
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	646	646
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	643 919	677 732
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	657 074	685 109
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7 387	5 267
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	7 387	5 267
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 513	2 453
товари, роботи, послуги	1615	46 355	22 036
розрахунками з бюджетом	1620	42 300	3 046
у тому числі з податку на прибуток	1621	36 974	2 996
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	79	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	910	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	12 902	13 210
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від переестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 922	320
Усього за розділом III	1695	105 981	43 065
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	770 442	733 441

Керівник

Головний бухгалтер



РЕДЕР АНАТОЛІЙ СЕМЕНОВИЧ
ДОЛГОПОЛОВА
ВАЛЕНТИНА
МИКОЛАЇВНА

РЕДЕР АНАТОЛІЙ СЕМЕНОВИЧ

ДОЛГОПОЛОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

1 Категорія територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРХІМ"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 213 131	1 203 284
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(447 395)	(533 581)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	765 736	669 703
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 908	3 004
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(68 105)	(68 570)
Витрати на збут	2150	(129 011)	(89 839)
Інші операційні витрати	2180	(157 964)	(108 728)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	415 564	405 570
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	7 555
Інші доходи	2240	1 661	1 555
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(476)	(4 883)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(498)	(13 028)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	416 251	396 769
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(38 876)	(73 392)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	377 375	323 377
збиток	2355	(-)	(-)

Page
19**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	1 113	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 113	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 113	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	378 488	323 377

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	224 074	310 556
Витрати на оплату праці	2505	198 626	175 187
Відрахування на соціальні заходи	2510	37 556	35 990
Амортизація	2515	64 062	85 969
Інші операційні витрати	2520	278 157	193 016
Разом	2550	802 475	800 718

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



РЕДЕР
АНАТОЛІЙ
СЕМЕНОВИЧ
ДОЛГОПОЛОВА
ВАЛЕНТИНА
МИКОЛАЇВНА

РЕДЕР АНАТОЛІЙ СЕМЕНОВИЧ

ДОЛГОПОЛОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

Додаток В. Фінансова звітність ТДВ «ІнтерХім» за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРХІМ"	Дата (рік, місяць, день)	2023, 12, 31	КОДИ	
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	4010000000000000000	за КОПФГ	250
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КВЕД	21.20		
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів				
Середня кількість працівників	2 863				
Адреса, телефон	ВУЛИЦЯ ЛЮСТДОРФСЬКА ДОРОГА, буд. 86, КИЇВСЬКИЙ р-н, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65080	7849531			

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 910	9 422
первісна вартість	1001	19 240	24 201
накопичена амортизація	1002	10 330	14 779
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 064	19 908
Основні засоби	1010	282 923	374 902
первісна вартість	1011	914 497	688 882
знос	1012	631 574	313 980
Інвестиційна нерухомість *	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 108	3 766
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	313 005	407 998
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	188 100	217 304
виробничі запаси	1101	127 258	142 530
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	52 105	64 651
товари	1104	8 737	10 123
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	161 538	519 743
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 106	45 840
з бюджетом	1135	2 576	2 757
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	269	160
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	1 070	1 031
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 188	3 379
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	45 009	7 712
готівка	1166	19	61
рахунки в банках	1167	44 990	7 651
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі з:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	580	546
Усього за розділом II	1195	420 436	798 472
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	733 441	1 206 470

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	2 584	2 584
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	4 147	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	646	646
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	677 732	1 083 586
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	685 109	1 086 816
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 267	6 762
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласнений фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	5 267	6 762
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 453	2 619
товари, роботи, послуги	1615	22 036	30 128
розрахунками з бюджетом	1620	3 046	40 065
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 996	33 366
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	20 465
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	15 210	18 379
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	320	1 236
Усього за розділом III	1695	43 065	112 892
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста валової активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	733 441	1 206 470



ГЕРЦЕВ
АНАТОЛІЙ
ЕДМОНОВИЧ
ДОЛГОПОЛОВА
ВАЛЕНТИНА
МИКОЛАЇВНА

РЕДЕР АНАТОЛІЙ СЕМЕНОВИЧ

ДОЛГОПОЛОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

Кодифікатори територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.
Визначення порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРХІМ"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
14325705		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2023** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 269 946	1 213 131
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(508 424)	(447 395)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	761 522	765 736
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 128	4 908
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(78 349)	(68 105)
Витрати на збут	2150	(92 641)	(129 011)
Інші операційні витрати	2180	(165 929)	(157 964)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	427 731	415 564
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	6 801	1 661
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 266)	(476)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(498)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	432 266	416 251
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(87 717)	(38 876)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	344 549	377 375
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	1 113
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	1 113
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	1 113
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	344 549	378 488

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	259 078	224 074
Витрати на оплату праці	2505	219 693	198 626
Відрахування на соціальні заходи	2510	44 333	37 556
Амортизація	2515	71 919	64 062
Інші операційні витрати	2520	252 306	278 157
Разом	2550	847 329	802 475

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник
АНАТОЛІЙ
СЕМЕНОВИЧ
ДОЛГОПОЛОВА
ВАЛЕНТИНА
МИКОЛАЇВНА

РЕДЕР АНАТОЛІЙ СЕМЕНОВИЧ

ДОЛГОПОЛОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА