

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського  
національного університету**

**Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ**

**САФАРОВ Євгеній Абулфетович**

**Антикризове управління організацією в сучасних  
умовах/ Anti-crisis management of the organization  
in modern conditions**

спеціальність: 051 - Економіка  
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕЕПвнм-21  
Є. А. Сафаров

Науковий керівник:

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

" " 20 р.

Завідувач кафедри

**В. М. Пилявець**

**ВІННИЦЯ - 2025**



## ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	.7
1.1. Сутність і характеристика антикризового управління організацією	.7
1.2 Передумови виникнення і класифікація криз, антикризові заходи	15
Висновки до розділу	23
Розділ 2. АНАЛІЗ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОФАРМ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	.24
2.1. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації	.....24.
2.2 Аналіз показників якості продукції ТОВ «Тернофарм»	.35
Висновки до розділу	41
Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	.42
3.1. Сучасні підходи використання процесного підходу в системі антикризового управління	.42
3.2. Формування оптимальної стратегії управління організацією	.50
Висновки до розділу	58
Висновки і пропозиції	60
Список використаних джерел	63

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується високим рівнем нестабільності та наявністю численних кризових процесів, що стали постійними супутниками господарської діяльності. Формування такого стану обумовлене комплексом чинників, серед яких ключову роль відіграють наслідки глобальних економічних шоків, внутрішньополітична турбулентність, недосконалість національної нормативно-правової бази, жорстка й часто непередбачувана регуляторна політика, значні обсяги кредиторської та дебіторської заборгованості у підприємницькому секторі. Додатковим дестабілізуючим фактором виступає воєнний стан в Україні, який посилює невизначеність економічного середовища, обмежує доступ до окремих ринків і ресурсів, змінює логістику та підвищує ризики для бізнесу.

За таких умов особливої ваги набуває вивчення можливостей ефективного управління підприємствами в кризовій ситуації. Це передбачає аналіз причин та масштабів кризи, оцінку її впливу на виробничо-господарську діяльність, а також розробку механізмів жорсткого контролю за використанням фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Потреба у формуванні системного підходу до управління зростає, адже саме він дозволяє підтримувати належний організаційний рівень підприємства, зберігати його конкурентні позиції та формувати адаптивні стратегії реагування на негативні зовнішні та внутрішні впливи.

У цьому контексті дослідження теоретичних і практичних основ антикризового управління є надзвичайно актуальним. Воно визначає можливості не лише збереження функціональності окремих суб'єктів господарювання, а й економічного розвитку регіонів та країни загалом. Ефективне антикризове управління створює передумови для стабілізації виробничо-економічних процесів, формування стратегії подальшого розвитку й активізації підприємницької діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Проблемами дослідження і побудови ефективної системи антикризового управління займалися такі вітчизняні вчені, як О.Андрушко, І.Бланк, В.Василенко, М.Колісник, О.Кузьмін, Л.Лігоненко, Л.Ситник та ін.

Зокрема, наукові праці А.Грязнової, А.Маринюк, Н.Нікітіна, М.Федотова, присвячені питанням оцінки досвіду подолання кризового стану на

підприємстві та здійснення антикризового фінансового управління; найбільші досягнення в питаннях вивчення нормативно-правових засад регулювання неспроможності підприємств мають І.Бланк, Е.Коротков, Л.Лігоненко]; дослідження проблем прогнозування банкрутства підприємств проводив Я.Фомін тощо.

У контексті воєнного стану до вибору механізму антикризового управління додаються специфічні фактори: форс-мажорні логістичні обмеження, зміни попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках, підвищений ризик пошкодження активів, а також посилена роль державних і регіональних акторів у підтримці підприємств стратегічного значення. Це означає, що в умовах воєнної економіки доцільність зовнішнього або внутрішнього антикризового менеджменту має оцінюватися з урахуванням не лише економічної доцільності, а й національної безпекової та суспільної функційності підприємства.

Зовнішнє антикризове управління є виправданим інструментом у конкретних ситуаціях (успадкованих фінансових шоків, системних ризиків, підприємств із високою суспільною значущістю), але його застосування має бути обґрунтованим, економічно та соціально аргументованим; для решти суб'єктів господарювання доцільні гібридні моделі, що поєднують внутрішні заходи підвищення резильєнтності з адресною зовнішньою підтримкою.

**Предметом дослідження** в процесі написання дипломної роботи визначені чинники, умови та механізми забезпечення якості продукції на підприємстві.

**Метою кваліфікаційної роботи** є встановлення і вивчення механізму взаємозв'язку між необхідністю підвищення якості продукції фармацевтичного підприємства та системою антикризового управління на ньому.

Відповідно до визначеної мети дослідження було сформульовано низку завдань, вирішення яких дозволяє комплексно розкрити проблематику та досягти поставлених результатів:

- охарактеризувати різновиди кризових явищ та визначити можливості їх попередження у процесі функціонування вітчизняних підприємств;
- висвітлити сутність антикризового управління, його структурні елементи, функції, принципи організації та типологію;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку фармацевтичної галузі України, а також окреслити перспективи функціонування вітчизняного ринку фармацевтичної продукції;

- здійснити аналіз основних показників його виробничо-господарської діяльності;
- оцінити показники якості та конкурентоспроможності продукції підприємства;
- дослідити сутність процесного підходу до управління та його значення у формуванні системи антикризового менеджменту;
- розглянути взаємозв'язок між механізмами управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства і побудовою ефективної системи антикризового управління.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, що дозволили розкрити як теоретичні аспекти антикризового управління підприємством, так і прикладні питання підвищення якості його продукції.

У процесі виконання роботи використано: фундаментальні положення економічної науки; наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених у сфері антикризового менеджменту, зокрема в контексті фармацевтичної галузі; практичний досвід функціонування фармацевтичних підприємств на українському ринку; нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання у фармацевтичному секторі; офіційну статистичну інформацію та матеріали звітності; виробничо-господарські дані досліджуваного підприємства – ТОВ «Тернофарм».

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій під час прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління та адаптацію підприємств до умов нестабільного та ризикованого середовища, зокрема спричиненого війною. Запропоновані підходи можуть бути інтегровані у практику виробничих підприємств для формування антикризового управління в сучасних умовах.

**Структура й обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Сутність і характеристика антикризового управління організацією

Антикризове управління підприємством – це система спеціально організованих управлінських заходів, спрямованих на запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства, що передбачає діагностику кризових факторів, розробку та реалізацію комплексу заходів із відновлення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності продукції.

Його ключовими характеристиками є:

- превентивність (запобігання розвитку кризових явищ на ранніх стадіях);
- системність (охоплення всіх сфер діяльності підприємства: фінансів, виробництва, управління персоналом, маркетингу, інновацій тощо);
- гнучкість та адаптивність (швидке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища);
- орієнтація на збереження та розвиток підприємства, а не лише на ліквідацію тимчасових труднощів.

У сучасній економічній науці антикризове управління розглядають як невід’ємний елемент стратегічного управління, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства, особливо у високоризиковому бізнес-середовищі [57].

За визначенням О. Терещенка, антикризове управління – це «сукупність форм, методів та інструментів управління, що застосовуються з метою виявлення, запобігання, нейтралізації або подолання кризових явищ у діяльності підприємства» [39].

І. Бланк розглядає його як «цілеспрямований процес діагностики фінансової кризи та реалізації спеціальних заходів щодо відновлення ефективності та стабільності діяльності підприємства» (Blank, 2021

Антикризове управління підприємством – це «тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення його банкрутства» [3].

Загальноприйнятим є розгляд антикризового управління як одного із функціональних напрямів управління підприємством. Згідно з концепцією М.Мескона антикризове управління - це «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей, які стоять перед організацією» [54].

Ключові засади антикризового управління в сучасних умовах охоплюють не лише економічні, а й соціально-політичні та безпекові аспекти. Зокрема, особливого значення набуває прогнозування кризових явищ, що дає можливість своєчасно ідентифікувати загрози та розробляти превентивні заходи. В умовах воєнного стану це набуває стратегічного значення, оскільки кризові процеси часто мають системний і багатовимірний характер. Важливим інструментом є фінансово-економічне регулювання, спрямоване на підтримку платоспроможності підприємств, забезпечення безперервності виробничих процесів та ефективного використання обмежених ресурсів.

1. З огляду на це, менеджмент в умовах загрози кризи та безпосередньо в кризових ситуаціях має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та швидкого реагування. У період воєнного стану ефективне антикризове управління виступає не лише засобом збереження стійкості підприємства, але й вагомим чинником економічної безпеки держави загалом [6, 7, 39].

Основним завданням антикризового управління є швидке та ефективне вироблення управлінських рішень, які забезпечують досягнення необхідного результату за умов мінімізації додаткових витрат і зниження можливих негативних наслідків для підприємства. Реалізація цього завдання передбачає формування та впровадження спеціалізованої системи менеджменту кризових ситуацій, здатної не лише своєчасно реагувати на кризові прояви, але й запобігати їхньому розвитку. Така система має бути побудована на принципах адаптивності, комплексності та стратегічного прогнозування, що особливо актуально в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства стикаються з підвищеними ризиками, дефіцитом ресурсів та невизначеністю зовнішнього середовища [39].

Конкретизація такого завдання антикризового управління може виглядати таким чином:

- своєчасна діагностика передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ;
- усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості

підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи;

- запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування своїх потреб, залученню зовнішніх коштів, яке може призвести до фінансової кризи;

- моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства;

- аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства;

- дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на антикризового суттєві відхилення у ній [38]

Основними принципами є:

- принцип постійної готовності до реагування - у мінливому середовищі економічна рівновага підприємства зазнає впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, тому його діяльність має базуватись на принципі постійної готовності до реагування на можливі порушення економічної стабільності;

- превентивність - спрямування діяльності на запобігання і ранню діагностику кризових явищ з метою їх нейтралізації;

- об'єктивність - врахування не лише зовнішніх проявів кризи, а й прихованих причин і факторів виникнення проблемної ситуації; також цей принцип передбачає орієнтацію на першопричину, джерело кризи та реалістичність оцінки ситуації, яка склалась;

- бюджетування і планування діяльності - сформована система планування звичайної діяльності дає змогу виявити відхилення та ступінь їх впливу на підприємство;

- терміновість реагування - кризові явища характеризуються швидким зростанням і поглибленням, тому необхідне своєчасне впровадження антикризових явищ;

- адекватність - антикризові заходи, які застосовуються в конкретній ситуації та фінансові витрати повинні відповідати ступеню загрози кризової ситуації; надто високі витрати не виправдані, а надмірна економія ресурсів не матиме необхідного ефекту;

- системність - єдність і комплексність антикризових заходів, враховуючи всі аспекти конкретної кризової ситуації; сприйняття підприємства як складної динамічної системи;

- послідовність реагування - необхідність розв'язання проблем в порядку їх небезпечності для економічного становища підприємства;

- адаптивність менеджменту - гнучкість і швидке пристосування до змін

зовнішнього і внутрішнього середовища, мобільність використання ресурсів;

- пріоритетність використання власних ресурсів - підприємство, в першу чергу, має розраховувати на власні виробничі ресурси;

- ефективність - спрямованість на отримання максимально можливого результату при певному рівні витрат;

- науковість - антикризове управління має базуватись на наукових методах;

- професіоналізм - уповноважені суб'єкти антикризового управління повинні бути професійно підготовленими, володіти необхідними навичками, досвідом, спеціальними знаннями;

- ситуаційний підхід - необхідність реалізації таких заходів та інструментів, які б відповідали конкретній кризовій ситуації, яка склалась в конкретний період;

- орієнтація на довгостроковий результат і досягнення цілей - розробка стратегії виведення підприємства з кризи відповідно до умов та можливостей;

- контроль - необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів і своєчасне корегування на зміни чинників зовнішнього середовища;

- оптимальність процедури санації - в разі проведення зовнішньої санації підприємства слід вибирати ефективну форму та виконавців даної процедури;

- законність - здійснення антикризових процедур на правових засадах, які визначають порядок проведення процедури санації, банкрутства, ліквідації підприємства.

Сутність антикризового управління розкривається у виконуваних ним функціях. Антикризове управління, як у будь-який інший вид управління, виконує п'ять основних функцій: цільовизначення, планування, організацію, мотивацію та контроль. Процес прийняття рішень та комунікаційні зв'язки є сполучними ланками між зазначеними функціями.

Разом з тим, антикризове управління має ряд специфічних функцій, серед яких можна виділити такі (рис.1.1):



Рис. 1.4 Специфічні функції антикризового управління\*

\*Розроблено автором самостійно

Пізнавальна функція пов'язана з пізнанням сутності особливостей кризових явищ на конкретному підприємстві та визначенні їх причин. Методологічна функція - антикризове управління як дисципліна становить теоретичну базу для впровадження даного виду менеджменту у діяльність підприємств. Формування сучасного типу мислення покликана реалізувати

виховна функція антикризового управління. Практична функція - це використання нагромадженого досвіду і знань в галузі антикризового управління в практичній діяльності господарюючих суб'єктів. Недопущення кризових ситуацій як функція антикризового управління відображає постійну готовність до можливого порушення економічної рівноваги підприємства. Діагностика кризових явищ - це ідентифікація потенційних ризиків для конкретного підприємства та розробка заходів щодо їх зниження. Моніторинг чинників середовища передбачає відслідковування і дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на підприємство, та їх змін. Створення резервів передбачає забезпечення підприємства матеріальними ресурсами на стратегічну перспективу на випадок виникнення кризи. Розробка антикризового плану – передбачає розробку концепції подолання кризи, яка включає планування стратегічних та оперативних заходів. Швидке реагування на кризові явища передбачає максимально швидку реакцію на найменші прояви кризи. Стабілізація як функція антикризового управління – це ліквідація наслідків кризи та приведення підприємства до початкового ефективного стану. Використання різних форм санації передбачає комплекс санаційних заходів різного роду для уникнення банкрутства. Проведення процедури банкрутства або ліквідації можливе за умови повної неплатоспроможності підприємства.

Перелічені функції антикризового управління передбачають не лише швидке реагування і ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію заходів запобігання виникненню проблем та підтримки стабільної ефективної діяльності підприємства.

Процес антикризового управління передбачає цілеспрямований, послідовний та своєчасний характер прийняття управлінських рішень, які повинні бути достатньо гнучкими й адаптованими до змін умов функціонування підприємства. У сучасних реаліях, особливо в умовах воєнного стану, коли зовнішнє середовище є вкрай нестабільним, така адаптивність стає ключовою передумовою збереження життєздатності бізнесу.

Антикризове управління має охоплювати всі підсистеми підприємства: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову та кадрову. Важливо підкреслити, що ці підсистеми не існують ізольовано одна від одної — їх ефективне функціонування можливе лише за умови координації та взаємоузгодженості управлінських дій. Узгодженість процесів дозволяє забезпечити цілісність системи управління, своєчасно реагувати на виклики,

пов'язані як з внутрішніми диспропорціями, так і з зовнішніми загрозами, включно з військово-політичними чинниками.

Антикризове управління має спиратися на досягнення сучасної теорії та практики менеджменту, використання превентивних механізмів, які дають змогу запобігати загостренню кризових явищ та ефективно їх долати у випадку виникнення. З урахуванням цього доцільним є формування концептуальної схеми процесу антикризового управління підприємством, яка передбачає послідовне проходження певних етапів: ідентифікація кризових загроз → діагностика причин та масштабів → розробка сценаріїв реагування → ухвалення управлінських рішень → реалізація антикризових заходів → моніторинг результатів і корекція стратегії. (рис.1.5):

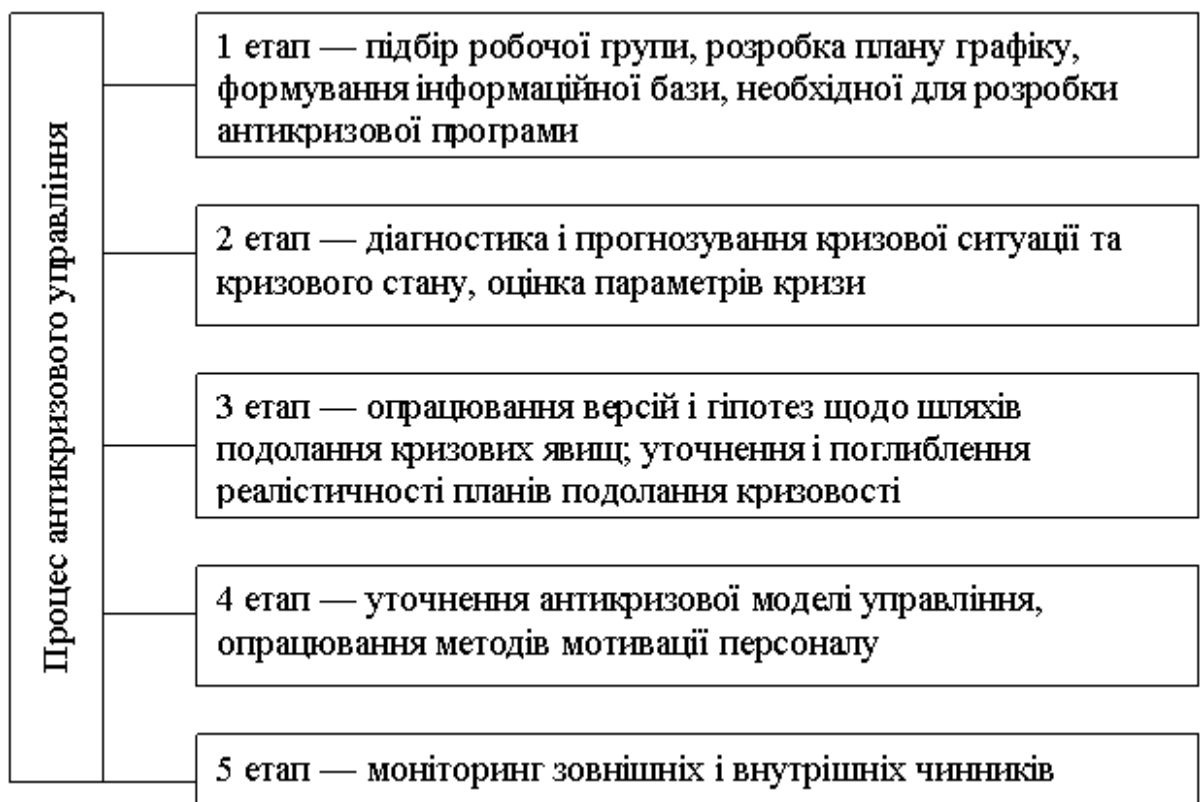


Рис. 1.5 Етапи антикризового управління [20]

Сьогодні дедалі більшої актуальності набуває використання структурного економічного прогнозування та сценарного аналізу, що поступово витісняє традиційні екстраполяційні методи. Застосування сценарних прогнозів дозволяє підприємствам отримати не лише інформацію про можливі траєкторії розвитку технологій та ринку, а й інструментарій для своєчасного вжиття превентивних заходів до настання кризових подій. Особливістю такого підходу є те, що прогнозування охоплює довгострокову перспективу, що надає можливість

розпочати реалізацію управлінських рішень ще до того, як несприятливі фактори завдадуть суттєвої шкоди підприємству.

Подібний тип управління у науковій літературі визначається як планове антикризове управління. Його сутність полягає у тому, що реагування на потенційні загрози має розпочинатися одразу після того, як прогноз з високою ймовірністю вказує на їх виникнення. При цьому ризик запізненого реагування мінімізується, що істотно підвищує ефективність управлінських рішень і дозволяє підприємству діяти на випередження.

Враховуючи класифікацію типів антикризового управління, можна стверджувати, що саме планове управління є найбільш результативним, оскільки воно забезпечує можливість запобігти загостренню кризових явищ шляхом своєчасної розробки та впровадження системи профілактичних заходів. У сучасних умовах воєнного стану в Україні значення такого підходу зростає ще більше, адже підприємства вимушені працювати в умовах постійної невизначеності, високих ризиків і динамічних змін зовнішнього середовища. Саме стратегічне планування та сценарне прогнозування здатні гарантувати адаптивність бізнесу, його стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [48].

Підсумовуючи викладене вище, можемо навести таке тлумачення терміну «антикризове управління»: постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки і реалізації специфічних управлінських рішень, які приймаються певним суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання [40].

Проблеми антикризового управління отримали значний розвиток за останні роки. На сьогодні існують різні підходи до менеджменту на підприємствах з позицій антикризового управління, яке адаптується до постійно мінливих умов ведення бізнесової діяльності у різних сферах і галузях виробництва. Не є винятком і фармацевтична галузь України, одне з підприємств якої – ТОВ «Тернофарм» і є об'єктом нашого дослідження. На фармацевтичному ринку сьогодні триває запекла конкурентна боротьба. Вона ставить серйозні вимоги до менеджменту підприємств з точки зору забезпечення їх стабільності на ринку. А досягти цієї стабільності дуже складно через цілий ряд чинників середовища, про які йшлося вище. Тому для багатьох

підприємств галузі, які опинились в економічній скруті, надважливими є питання антикризового управління. Таке управління має включати і комплекс заходів забезпечення і підвищення якості фармацевтичної продукції як напряму виходу з кризи.

## **1.2. Передумови виникнення і класифікація криз, антикризові заходи**

У процесі дослідження проблематики антикризового управління необхідно насамперед визначитися з категорією «криза», адже сама поява спеціалізованих управлінських механізмів є реакцією на специфічні загрози та деструктивні процеси, що виникають у системі господарювання. Без чіткого розуміння сутності та характеру кризи неможливо адекватно розробити комплекс ефективних управлінських заходів.

Термін «криза» походить від грецького слова *krisis* – «поворотний пункт», що в історичному контексті означало момент кардинальних змін чи переломної ситуації. У сучасній економічній науці криза трактується як різке погіршення економічного стану країни, регіону чи підприємства, що проявляється у значному спаді виробництва, порушенні традиційних господарських зв'язків, зростанні кількості банкрутств, підвищенні рівня безробіття та, як наслідок, у зниженні рівня життя й добробуту населення [11].

У більш широкому контексті криза в діяльності держави чи окремої організації означає ситуацію, коли формується сукупність складних проблем, розв'язання яких є обмеженим або малоімовірним у короткостроковій перспективі. При цьому під загрозою опиняється саме подальше існування та життєздатність соціально-економічної системи. В умовах воєнного стану в Україні поняття кризи набуває ще більшої актуальності, оскільки воно поєднує в собі не лише економічні, а й політичні, соціальні та безпекові чинники, які в сукупності визначають рівень стійкості національної економіки та окремих суб'єктів господарювання [9].

Поняття кризи також можна віднести до критичної події, ситуації, яка загрожує життєздатності підприємства. В наукових джерелах виділяють різні погляди на сутність кризи, але, узагальнивши їх, можна визначити, що кризовий стан підприємства – це сукупність ситуацій, які збільшують можливість появи його неплатоспроможності, а її розміри здатні спровокувати виникнення загроз з боку зовнішнього і внутрішнього середовища і навіть привести до банкрутства.

В узагальненому вигляді з-поміж основних джерел кризових ситуацій ми виділяємо природні, екологічні, політичні, фінансові, технологічні, економічні, соціальні, психологічні та ін. Ці джерела, як правило, впливають не на кожне підприємство окремо, а в комплексі. Причому в кожен конкретний момент їх поєднання буває різним, а провідним виступає якесь одне із них.

В Україні із поняттям «криза» асоціюються й інші, близькі за змістом: катастрофа, конфлікт, бідування, нестабільна, надзвичайна або екстремальна ситуації та ін. Такі уявлення виникають тому, що їх об'єднує загальне - факт несподіванки, загрози і нестача часу для прийняття відповідних рішень. Тому можна погодитись із думкою, що найбільш характерними параметрами кризових ситуацій для фірми є:

- наявність загрози пріоритетним цілям і цінностям;
- ефект раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострий дефіцит часу для реагування на загрозу;
- дефіцит надійної інформації для прийняття негайних рішень.

Усе зазначене вище характерне не тільки для макrorівня, але й для конкретної фірми чи підприємства незалежно від сфери їх діяльності.

Кризові ситуації сьогодні стали для багатьох підприємств не просто можливими, а й «перманентними», коли через недостатнє розуміння ситуації, не вміння розв'язати або передбачити проблеми, що виникають, керівники своїми діями часто самі створюють ці ситуації.

Бізнес і підприємництво за природою і характером діяльності самі по собі є одним із джерелом можливого провокування проявів кризи. Труднощі перехідного періоду в економіці України, становлення ринку, соціально-психологічні потрясіння, корупція і тиск олігархії створюють певне підґрунтя для розвитку кризи в організації. Високий ступінь ризику, нестабільність, рухливість, мінливість зовнішнього середовища, темпи появи нових цілком незнайомих для наших людей завдань і проблем, багато чого іншого сприяє тому, що підприємці «втрачають орієнтири» і не можуть вчасно знайти правильне рішення.

Оскільки будь-яка з організацій є складною системою, що має ряд особливостей, які відрізняють її від технічних та інших систем. В ній уже споконвічно закладені як причини і джерела кризових ситуацій, так і внутрішні здатності до їх подолання.

До числа таких джерел кризи можна віднести змінність окремих

параметрів системи і стохастичність (певна ймовірність) її поведінки (чисельність персоналу, організаційна структура керування та ін.); унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (реакція керівництва на зміни зовнішнього середовища). Здатності протистояти кризам закладені в здатності змінювати свою структуру, формувати варіанти поведінки, адаптуватися до умов, які змінюються, у прагненні до формування цілей у середині організації та деякі інші.

Більш наочно складність вказаної системи відображена на рис.1.2.

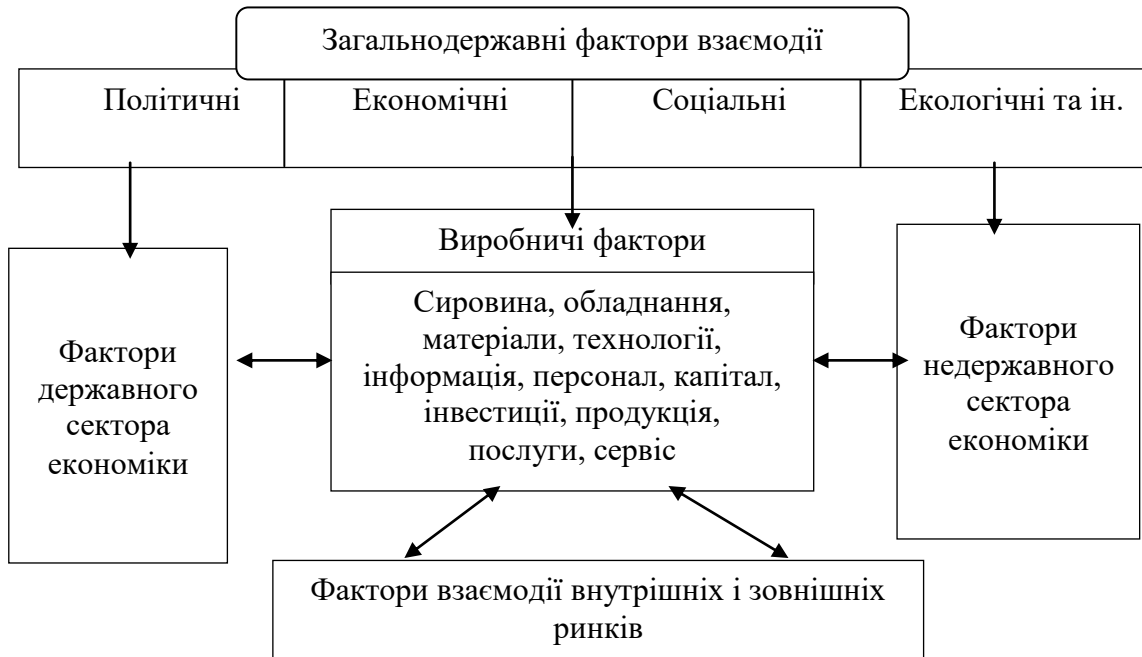


Рис.1.2 Система і взаємозв'язок чинників впливу на кризові ситуації і кризи [9]

Наведена схема ілюструє, що будь-який елемент системи і її підсистем може стати потенційним носієм кризових ситуацій, що, у свою чергу, може розгортатися на різних рівнях: особистості, групи, організації, галузі, регіону, держави і т.д.

Будь-яка криза і кризова ситуація виникають на підприємстві не раптово, їм передують певні симптоми, явища. Послідовність розвитку кризи на підприємстві відображена на рис.1.3.

Аналізуючи рисунок, можемо, із достатньо високою ймовірністю, скласти перелік можливих кризових ситуацій, що представляють практичний інтерес для окремих фірм, підприємств.

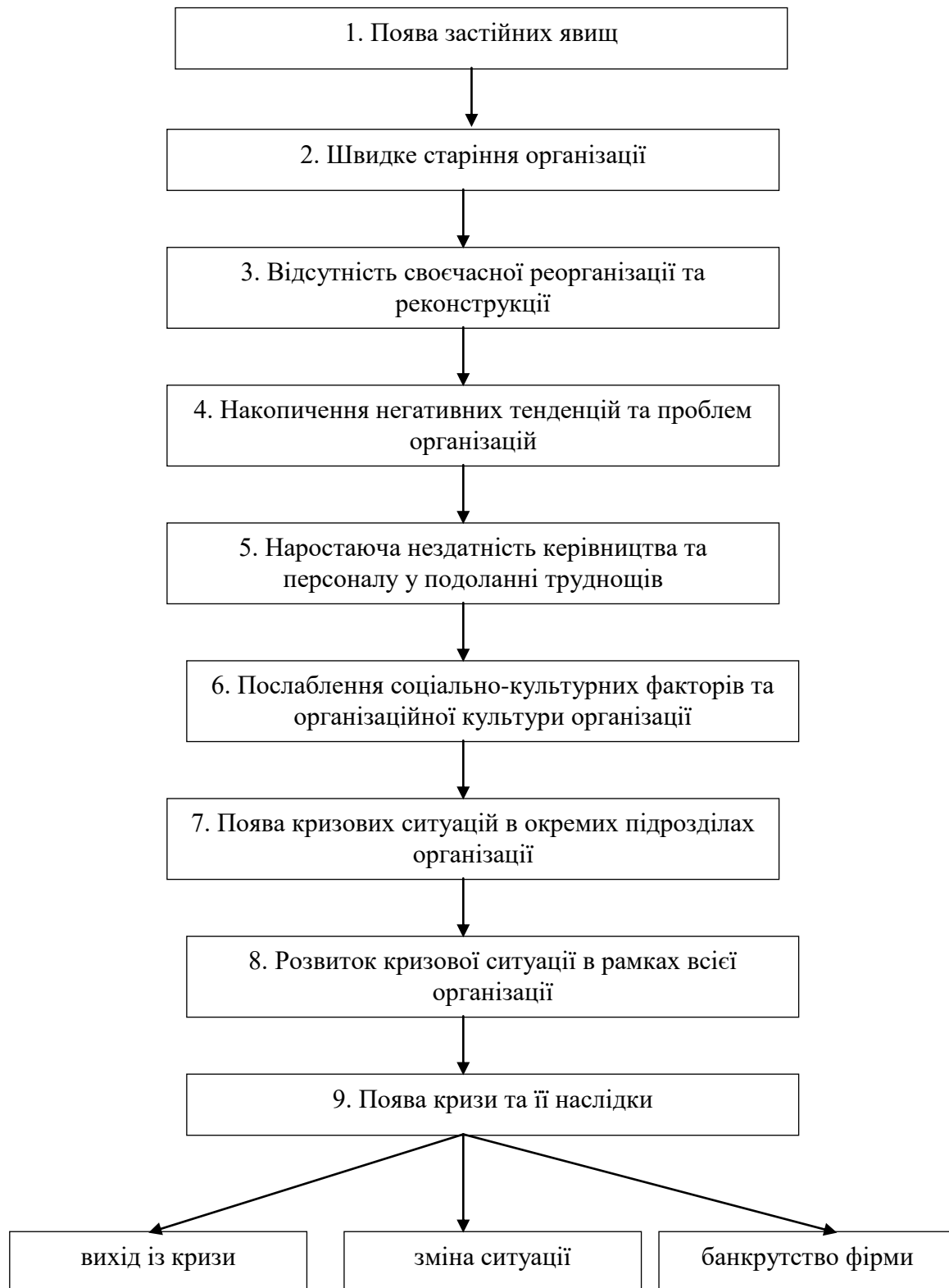


Рис.1.3 Послідовність появи і розвитку кризових ситуацій і криз в організації

Переважає більшість керівників підприємств, особливо новостворених, вважають, що більшість функцій легше виконувати самому, ніж передоручити їх виконання підлеглим. Тому можна вважати, що відмова від делегування повноважень тягне за собою дефіцит часу на управлінську діяльність,

негативно позначається на керуванні підприємством взагалі і, безумовно, належить до однієї із передумов виникнення кризової ситуації.

Причиною виникнення кризових ситуацій також може виступати погана маркетингова і фінансова політика підприємства, а також недостатня увага до інтересів і проблем, які виникають у пов'язаних з підприємством ринкових суб'єктів чи їх груп. Найчастіше підприємство, особливо невелике, банкрутує саме через неправильний розрахунок фінансових ресурсів. Проблема рентабельності підприємства полягає саме в тому, щоб різниця між прибутками і витратами відповідала вимогам фінансового ринку. Тільки за такої умови можливе ефективне підприємництво і ведення бізнесу.

В загальному вигляді за видами кризи можна класифікувати:

- стратегічні кризи, пов'язані з радикальними порушеннями нормальної виробничої і збутової діяльності на основі існуючого виробничого потенціалу, це так звані кризи занепаду;

- кризи як зриви в досягненні визначених окремих конкретних цілей функціонування підприємства (збут, рентабельність, нові вироби, укладання договорів і т.д.; це так звані кризи росту;

- кризи як банкрутство і повна втрата здатності до виживання в нестабільній ситуації; це кризи ліквідації.

Кризові ситуації на підприємстві також поділяються на:

- криза управління як погіршення якості управління, бюрократизація і надмірне збільшення масштабів управління;

- соціальна криза - проблеми із своєчасністю виплати заробітної плати, загроза безробіття, погіршення морально - психологічного клімату в колективі;

- криза виробництва як неможливість застосування прогресивної техніки і технології, спад реалізації продукції, послуг, погіршення становища підприємства на ринку;

- інноваційна криза – старіння підприємства, скорочення інноваційної і стратегічної діяльності;

- криза довіри – втрата керівниками лідерства в колективі, некомпетентність у прийнятті рішень;

- фінансова криза – підприємство переходить з режиму своєчасного виконання зобов'язань в роботу зі збоями і зривами, його діяльність характеризується нездатністю подальшого фінансування виробничого процесу,

оплати рахунків і погашення заборгованості [34] .

Можливі й інші класифікації кризових ситуацій, але кожна кризова ситуація будь-якого виду відбивається у площині вартості і грошей і є кроком до неплатоспроможності і банкрутства.

Кризові ситуації на рівні підприємства виникають:

- у випадку відкритого невдоволення працівників погіршенням психологічного клімату, а також неконтрольованого росту соціальної напруги, ігнорування інтересів і запитів певних груп працівників підприємства;

- як негативні наслідки розвитку різноманітних політичних процесів і тенденцій у суспільстві; тут дуже важливо уважно відстежувати еволюцію суспільно-політичної свідомості людей;

- прийняття несподіваних законів і постанов, несподіваної смерті чи серйозного захворювання керівників або провідних фахівців підприємства;

- прямих злочинних дій стосовно особистості або організації у цілому і т. ін.

В умовах кризи чи кризових тенденцій на визначений період можуть змінитись цілі діяльності підприємства. В плані організації ресурсів для досягнення мети потрібна більш гнучка структура розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів. В умовах потрібна часом гнучка і чутлива до змін зовнішнього середовища організаційна структура управління підприємством. На відміну від традиційного управління, в антикризовому управлінні на перший план виходить непередбачуваність у діях, відсутність чіткого розподілу функцій між працівниками на тривалий період.

Інформація про природу криз, її етапи, причини, класифікація криз за різними ознаками є основою антикризового управління підприємством, про яке йтиметься далі.

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких вдаються сьогодні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати:

1. Скорочення витрат – дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на

заданому рівні.

2. Горизонтальна і вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну співпрацю із ключовими постачальниками сировини і матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат: використання платного Інтернету в особистих цілях, телефонні дзвінки по міжміському зв'язку, використання оргтехніки та мобільного зв'язку - це лише короткий перелік усіх витрат, яких можна уникнути на підприємстві і які інколи досить відчутно впливають на рівень загальних його витрат.

5. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

Основною умовою виходу підприємства з кризи, все ж таки, є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення обсягу власних фінансових ресурсів, в умовах кризового розвитку, обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення обсягу споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового стану є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери ведення бізнесу, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших чинників.

Типами антикризового управління є активне, реактивне та планове управління, найефективнішим з яких є планове антикризове управління, оскільки воно дає змогу запобігти настанню кризи за рахунок розробки та

впровадження певних заходів.

Антикризовими заходами підприємства найчастіше є скорочення витрат, горизонтальна і вертикальна інтеграція, передача на аутсорсинг дорогих процесів, жорсткий контроль всіх видів витрат, перегляд організаційної структури управління, оптимізація технологічних процесів а оподаткування, жорстка і ефективна кадрова політика.

### **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз дозволяє сформувавши низку узагальнень щодо особливостей фінансового оздоровлення та антикризового управління підприємством. Насамперед встановлено, що ключовою умовою виходу підприємства з кризового стану є забезпечення стабільного та позитивного чистого грошового потоку. В умовах обмежених можливостей нарощення власних фінансових ресурсів основним шляхом досягнення фінансової рівноваги стає скорочення обсягу споживання фінансових ресурсів.

Визначено, що комплекс заходів з покращення фінансового стану є специфічним для кожного підприємства й залежить від низки факторів: сфери діяльності, структури продукції, ринкової кон'юнктури, стану регіональної інфраструктури, особливостей управління, витратної структури, техніко-технологічних характеристик та інших параметрів, що формують індивідуальну модель антикризових дій.

Встановлено, що до найпоширеніших антикризових заходів належать: скорочення витрат, упровадження горизонтальної та вертикальної інтеграції, передача окремих ресурсомістких процесів на аутсорсинг, посилення контролю за всіма видами витрат, перегляд організаційної структури управління, оптимізація технологічних процесів і системи оподаткування, а також формування жорсткої й ефективної кадрової політики.

Таким чином, ефективне подолання кризових явищ на підприємстві потребує комплексного підходу, який поєднує раціоналізацію витрат, структурні зміни, технологічне вдосконалення та стратегічне планування, що дозволить забезпечити стабілізацію фінансового стану та створити умови для подальшого розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОФАРМ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Фармацевтична галузь належить до числа найбільш динамічних та високорентабельних секторів економіки як у світі, так і в Україні. Водночас вона виступає як специфічний сегмент ринку, що перебуває під суворим державним регулюванням та контролем із боку системи страхової медицини, а також активно інтегрується зі сферою медичних послуг.

Лікарські засоби як товарна категорія мають унікальні особливості, зумовлені їх соціальною значущістю та стабільним попитом, який практично не залежить від економічних, політичних чи інших зовнішніх чинників. У світовій практиці існує постійна конкуренція за фармацевтичний ринок, у тому числі й за український, між вітчизняними та зарубіжними виробниками, що стимулює розвиток інновацій та впровадження сучасних технологій.

На ринку України вітчизняна фармацевтична галузь посідає особливе місце, що зумовлено її соціальною значущістю та економічною вагою. Галузь формує значну частину національного ринку, має безпосередній вплив на національну та оборонну безпеку держави, відрізняється високою наукоємністю, розвиненими коопераційними зв'язками та інтеграцією з суміжними секторами економіки.

Переорієнтація підприємств фармацевтичного сектору на маркетингові принципи управління сприяє пошуку, розробці та виробництву ефективних і конкурентоспроможних лікарських засобів, що, у свою чергу, забезпечує задоволення потреб населення та системи охорони здоров'я.

Сучасна фармацевтична галузь України включає в себе:

- виробництво лікарських засобів та медичних виробів;
- гуртову та роздрібну торгівлю;
- спеціалізоване зберігання та дистрибуцію через розгалужену мережу аптек і аптечних пунктів.

Такий комплексний підхід забезпечує не лише доступність медичних препаратів, а й ефективність функціонування фармацевтичного сектору в умовах сучасних економічних та соціально-політичних викликів, включно з

воєнним станом в Україні.

У 2023 році українська фармацевтична промисловість продовжила демонструвати стійкість та адаптивність до умов воєнного стану. Загальний обсяг аптечних продажів лікарських засобів в Україні досяг 130 мільярдів гривень, що на 25% більше порівняно з 2022 роком. Кількість реалізованих упаковок становила 848,7 мільйона, що на 0,5% більше, ніж у попередньому році

У структурі аптечного продажу лікарських засобів за підсумками 2023 року спостерігається зростання частки вітчизняних препаратів у грошовому вираженні до 37%, порівняно з 33% у 2022 році. Натомість у натуральному вираженні частка імпортованих ліків залишалася домінуючою.

Основними групами лікарських засобів, що виробляються в Україні, є серцево-судинні препарати, анальгетики, вітаміни, засоби для лікування респіраторної та ендокринної систем, шлунково-кишкового тракту та антибіотики. Вітчизняні фармацевтичні компанії здатні виробляти лікарські засоби майже у всіх лікарських формах: тверді (таблетки, капсули), рідкі (сиropи, розчини) та порошкоподібні форми.

Загалом, українська фармацевтична промисловість продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні населення лікарськими засобами, сприяючи зниженню залежності від імпорту та зміцненню національної економіки в умовах воєнного стану.

Ринок фармацевтичної продукції належить до категорії ринків з розвинутою конкуренцією, що обумовлено низкою факторів. Серед них – великий обсяг виробництва та широкий асортимент лікарських засобів, представлених як вітчизняними, так і імпортованими виробниками; велика кількість постачальників; значна взаємозамінність препаратів у межах фармакологічних груп; а також розвинена мережа аптек та інших каналів збуту.

Фармацевтичний ринок України має ряд специфічних характеристик, які відрізняють його від інших товарних ринків. До основних особливостей належать:

- широкий асортимент лікарських засобів, що охоплює різні терапевтичні групи та лікарські форми;
- тривалий цикл розробки та клінічних випробувань, який забезпечує безпеку та ефективність препаратів;

- висока наукомісткість виробництва, що потребує залучення сучасних технологій та наукового персоналу;
- нееластичний попит, оскільки споживання лікарських засобів у значній мірі не залежить від коливань доходів населення;
- чутливість попиту до екстремальних факторів, таких як епідемії, стихійні лиха та воєнні конфлікти, що істотно впливають на обсяги споживання та структуру ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентна динаміка та специфіка попиту на фармацевтичному ринку України створюють особливі умови для функціонування підприємств галузі, вимагаючи від них застосування стратегічного планування, антикризового управління та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища [10]

У 2024 році загальний обсяг аптечного продажу товарів «аптечного кошика» становив 194,7 млрд грн, що на 19% більше порівняно з 2023 роком. У натуральному вираженні обсяги продажу досягли 1,3 млрд упаковок, що свідчить про 1% зростання. У доларовому еквіваленті обсяги продажу зросли на 8%, досягнувши 4,8 млрд дол. США. За підсумками 9 місяців 2024 року, у грошовому вираженні частка вітчизняних препаратів зросла порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Водночас, у натуральному вираженні спостерігається збільшення частки зарубіжних виробників. Це свідчить про зростання попиту на імпортовані препарати серед споживачів

Незважаючи на економічні труднощі, фармацевтична галузь залишається привабливою для інвесторів завдяки високій рентабельності та потенціалу зростання. Наприклад, у першому півріччі 2024 року компанія Farmak продемонструвала зростання продажів на 20% в аптеках та 42% у госпітальному сегменті. Крім того, компанія придбала польську компанію Symphar, що сприятиме розширенню її міжнародної присутності

У 2024 році спостерігається зростання попиту на дієтичні добавки, обсяги продажу яких збільшилися на 28% у грошовому та на 15% у натуральному вираженні. Це свідчить про зростання інтересу споживачів до профілактичних та підтримуючих засобів здоров'я

Військовий конфлікт та економічні труднощі продовжують впливати на фармацевтичний ринок України. Проте, завдяки підтримці міжнародних партнерів та адаптації внутрішнього виробництва, галузь демонструє стійкість

та поступове відновлення.

Фармацевтичний ринок України у 2024 році характеризується позитивними тенденціями зростання обсягів продажу, збільшенням частки вітчизняних препаратів у грошовому вираженні, підвищенням інтересу інвесторів та змінами у споживчому попиті. Однак, галузь стикається з викликами, пов'язаними з імпортозалежністю та впливом зовнішніх факторів.

Сучасний стан фармацевтичного ринку України характеризується низкою специфічних тенденцій, що визначають його розвиток та конкурентні взаємодії.

Зростання обсягів продажу лікарських засобів спостерігається як за рахунок вітчизняного виробництва, так і через імпорتنі поставки. Вітчизняний ринок формується комплексно, поєднуючи внутрішнє виробництво лікарських препаратів з імпортованими медичними товарами, що забезпечує його стійкість навіть в умовах воєнного стану.

Розширення асортиментних груп імпортних препаратів та зростання їх частки на ринку призводить до певного витіснення продукції вітчизняних виробників. Протягом останніх кількох років український фармацевтичний ринок демонструє щорічне зростання близько 20%. Сьогодні серед зареєстрованих лікарських засобів 34% припадають на вітчизняні препарати, решта – на імпортні. У фінансовому вимірі приблизно 70% ринку займають імпортні препарати, 30% – вітчизняні; у натуральному вираженні співвідношення зворотне – 70% упаковок становлять вітчизняні препарати, 30% – імпортні.

Орієнтація на внутрішнього споживача залишається пріоритетом для вітчизняних фармацевтичних підприємств, що зумовлює формування стратегії виробництва та реалізації лікарських засобів з урахуванням потреб населення та системи охорони здоров'я.

Залежність від імпортних фармацевтичних субстанцій залишається високою. В Україні фармацевтичні субстанції виробляють близько 50 зареєстрованих суб'єктів господарювання, серед яких 76 найменувань синтетичного та 82 природного походження. Субстанції вітчизняного виробництва складають лише близько 30% від загальної кількості, решта імпортується з Китаю, Німеччини, Індії та США.

Загострення конкуренції спостерігається у гуртовій і роздрібній ланках ринку. Сьогодні на фармацевтичному ринку присутні понад 300 виробників із

країн далекого зарубіжжя, СНД та Балтії, а також 117 вітчизняних підприємств, серед яких 22 мають історію виробництва ще з радянських часів.

Зростання інтересу інвесторів до українського фармацевтичного ринку зумовлено високою рентабельністю та потенціалом розвитку галузі. Навіть в умовах економічної кризи та воєнного стану фармацевтичне виробництво залишається привабливим для інвестиційних фондів, що підтверджується недавніми угодами: фонд Horizon Capital та банк FMO придбали частку ПрАТ «Біофарма», а фонд Europe Virgin Fund L.P. спільно з Uscrafarma — частку СП «СперкоУкраїна».

Створення власної збутової мережі вітчизняними виробниками сприяє стабілізації товарообороту та забезпечує позитивну динаміку продажу фармацевтичних товарів у роздрібній торгівлі, навіть в умовах воєнного стану та обмеженого доступу до зовнішніх ринків.

Серед лідерів фармацевтичного ринку України за обсягами продажу в 2024 році були компанії:

- Фармак (частка ринку – 5,77%, зростання продажів на 24,15%);
- Дарниця: (частка ринку – 4,84%, зростання продажів на 18,59%);
- Київський вітамінний завод (частка ринку – 3,26%, приріст продажів – 21,49%);
- Артеріум (частка ринку – 3,19%, зростання продажів на 20,74%);
- Асіно (частка ринку – 3,15%, зростання продажів на 15,82%).

Ці дані свідчать про те, що провідні вітчизняні виробники лікарських засобів щомісяця випускають продукції на суму понад 1 мільйон доларів США. Зокрема, компанії Фармак та Дарниця, які займають перші два місця за обсягами продажу, демонструють значний приріст продажів, що підтверджує їхню здатність до масштабного виробництва та стабільного постачання лікарських засобів на внутрішній ринок.

Загалом, українська фармацевтична галузь залишається важливим сектором економіки, здатним забезпечувати внутрішній попит на лікарські засоби та підтримувати національну безпеку в умовах воєнного стану.

Вітчизняні виробники продовжують домінувати на ринку, забезпечуючи понад 63% потреби в лікарських засобах у натуральному вираженні. Однак у грошовому вираженні частка імпортованих препаратів залишається більшою, що свідчить про високий рівень цін на імпортовані ліки

Незважаючи на виклики, фармацевтична галузь України демонструє стійкість та здатність до відновлення, що є важливим аспектом забезпечення національної безпеки та стабільності в умовах воєнного стану.

Серед ключових факторів, які значною мірою визначають розвиток українського фармацевтичного ринку, виділяють наступні:

1. Ринкова кон'юнктура. Фармацевтичний ринок, як важлива складова економіки України, прямо залежить від стану та динаміки ринкової кон'юнктури. Коливання попиту і пропозиції, зміни в поведінці споживачів і медичних закладів безпосередньо впливають на обсяги виробництва та реалізації лікарських засобів. У умовах воєнного стану такі коливання посилюються через перебої в логістиці, обмеження доступу до сировини та зміну купівельної спроможності населення.

2. Макроекономічні чинники. Важливу роль у формуванні ринку відіграють параметри зовнішньоекономічної рівноваги країни, серед яких першочергове значення має курс національної валюти. Коливання гривні визначають закупівельну спроможність підприємств щодо імпортних субстанцій, цінову політику та фінансову стабільність фармацевтичних компаній.

3. Державне регулювання. На фармацевтичному ринку держава виконує подвійні функції: по-перше, встановлює нормативні рамки та правила діяльності, що визначають умови конкуренції між суб'єктами ринку; по-друге, виступає найбільшим замовником лікарських засобів, здійснюючи закупівлі за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Через це приватні компанії активно конкурують за доступ до державного попиту, що стимулює підвищення ефективності виробництва та контролю якості продукції.

Оскільки фармацевтичне виробництво є соціально значущою сферою, його регулювання державою набуває особливої важливості. Забезпечення безперервності виробництва, своєчасне постачання ліків та гарантії якості продукції сприяють мінімізації соціальної напруги та захисту здоров'я населення, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Тому доцільним є детальний розгляд механізмів державного регулювання фармацевтичного ринку.

Державний контроль за якістю лікарських засобів в Україні здійснюється у рамках комплексної системи регулювання фармацевтичної діяльності, що

включає нормативно-правове забезпечення, державні органи нагляду, стандартизацію та сертифікацію продукції. Система спрямована на гарантування безпеки, ефективності та відповідності лікарських засобів вимогам законодавства, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли ризики дефіциту та фальсифікації ліків зростають.

Особливе місце на ринку лікарських препаратів займає ТОВ «Тернофарм». Фабрика спеціалізувалася на виробництві сучасних ефективних, безпечних і якісних ліків з природного та рослинної сировини з екологічно чистих регіонів України.

Станом на 2025 рік, ТОВ «Тернофарм» є одним із провідних українських виробників лікарських засобів, що спеціалізується на випуску безрецептурних препаратів у різноманітних лікарських формах. Підприємство розташоване в місті Тернопіль і активно працює в умовах воєнного стану, забезпечуючи населення необхідними медикаментами.

ТОВ «Тернофарм» випускає понад 70 найменувань лікарських засобів, серед яких: Ніфуроксазид (суспензія 200 мг/5 мл); Теймурова паста (25 г); Холосас-Тернофарм (сироп 250 г); Зеленіна краплі оральні (25 мл); Хондрофлекс мазь (30 г); Стрептоцид (таблетки 0,5 г, №10).

Ці препарати охоплюють широкий спектр терапевтичних груп, зокрема протидіарейні, дерматологічні, гепатопротекторні, серцево-судинні, знеболювальні та антисептичні засоби.

На даний час на підприємстві працює понад 240 осіб. Кадрова політика ТОВ «Тернофарм» спрямована на залучення молодих висококваліфікованих фахівців, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та інноваційного розвитку компанії. Основними принципами кадрової політики є стабільність, професіоналізм та соціальна відповідальність.

ТОВ «Тернофарм» продовжує стабільно функціонувати та розвиватися навіть в умовах воєнного стану, забезпечуючи українських споживачів доступними та якісними лікарськими засобами. Завдяки розширенню асортименту та впровадженню сучасних технологій виробництва, компанія зміцнює свої позиції на фармацевтичному ринку України.

Маркетингова стратегія фабрики спрямована на комплексний підхід до процесу просування окремих груп препаратів, концентрацію зусиль на обмеженій кількості терапевтичних напрямків, найважливішими серед яких є

кардіологія, пульмонологія, гастроентерологія, неврологія, дерматологія, травматологія, простудні захворювання.

ТОВ «Тернофарм» позиціонує себе як підприємство з виготовлення недорогої, але якісної продукції, яка розрахована на широкі верстви населення, Оскільки основна група споживачів - населення середнього достатку, керівництво фабрики прагне за рахунок зниження витрат виробництва знижувати ціну на свою продукцію. Не дивлячись на те, що продукція ТОВ «Тернофарм» розрахована на споживача середнього і низького достатку, в переліку вироблених фабрикою препаратів існують брендovanі препарати, які виходять за рамки «дешевих» препаратів.

Головним на фабриці є цех галунових препаратів, в якому виготовляються лікарські засоби згідно з технологічними регламентами. У фасувальному цеху розфасовують напівфабрикати, виготовлені в цеху галунових препаратів. У таблетковому цеху, відповідно, виробляють і пакують таблетки.

Основною метою ТОВ «Тернофарм» є випуск продукції високої якості, а якість продукції залежить від багатьох чинників. В першу чергу від якості сировини, правильного і ретельного проведення технологічного процесу, точності фасування та пакування лікарських препаратів, їх зберігання на складах і в аптечній мережі.

Контроль якості виробленої продукції здійснюється працівниками відділу технічного контролю якості (ВТК). До складу ВТК входять хімічна та мікробіологічна лабораторії, де проводиться перевірка відповідності сировини та допоміжних матеріалів (хімічний аналіз, мікробіологічна чистота), тестування напівфабрикату, який виробляється в цеху галунових препаратів, а також тестується і видається сертифікат відповідності на готовий лікарський препарат. Таким чином, контроль якості проводиться на всіх етапах виробничого процесу, а основним принципом роботи на фабриці є відповідальність кожного працівника за якість продукції.

В процесі функціонування фабрики поступово оновлюється виробництво, досить чітко налагоджена і скоординована робота всіх підрозділів в єдиній системі збуту та виробництва, постійно розширюється асортимент продукції.

На підприємстві розроблений і успішно виконується стратегічний план перетворення в компанію європейського типу. Для цього впроваджуються новітні технології, проводиться технічне переоснащення і модернізація

виробничих потужностей і лабораторій, акредитація їх відповідно до правил належної виробничої практики лікарських засобів GMP, вдосконалюється інтегрована система менеджменту.

Завдяки орієнтації на інноваційний розвиток, стабільність у співпраці з найбільшими національними дистриб'юторами, заохоченні лідерства ТОВ «Тернофарм» має репутацію надійного партнера.

На сьогоднішній день про якість та конкурентоспроможність медикаментів, виготовлених на ТОВ «Тернофарм» свідчить їх реєстрація та за межами України. Компанія проводить активну зовнішньоекономічну діяльність, препарати ТОВ «Тернофарм» зареєстровані, і успішно продаються в Білорусії, Молдові, Азербайджані, Латвії, Казахстані та Придністров'ї. Препарати, що випускаються фабрикою, визнані продукцією високої якості, і користуються високим попитом в Україні та країнах колишнього союзу.

Основна частина продукції ТОВ «Тернофарм» виготовляється із природної сировини: лікарських трав, продуктів бджільництва і тваринництва. Лікарські препарати підприємства гармонійно поєднують в собі цілющі сили природи і відсутність шкідливих токсичних речовин.

Серед представлених видів продукції найбільшу питому вагу за кількістю асортиментних позицій займають настоянки і краплі. Їх виробництво є традиційним для ТОВ «Тернофарм» ще з часів перших років функціонування фабрики. Ця продукція виготовляється з натуральної сировини, є доступною для покупців, відповідає стандартам якості і має широке коло споживачів.

Часто дорогі імпортні препарати (серцеві краплі, шлункові краплі, заспокійливі препарати тощо) споживачі замінюють якісними і доступними лікарськими засобами місцевого виробника.

Досить розвинутими на підприємстві є товарні лінії гелів, мазей і паст (16 асортиментних позицій), розчинів і сумішей (12 позицій) і таблеток (11 позицій). Практично не розвинутими лініями є виробництво лініментів (підприємство випускає лише один вид цієї продукції - лінімент бальзамічний Вишневського) та сухих сумішей (виробляється лише один вид продукції - суха мікстура від кашлю для дітей).

Якщо проаналізувати структуру продукції, яка виробляється підприємством, в грошовому виразі, то видно, що найбільша питома вага (35%) - це також настоянки і краплі. Майже чверть продукції підприємства у вартісному виразі - це мазі і пасти, 22% - розчини і суміші; решта (від 1 до 10%)

- інші види лікарських засобів. Така структура випуску продукції традиційно склалась на підприємстві, воно зайняло з таким асортиментом та обсягами виробництва кожного виду ліків свою ринкову нішу, а розвиток асортиментних ліній відбувається виходячи з ринкової потреби та споживчих переваг покупців.

Обсяг виробництва продукції у 2024 році зріс на 26%, що пояснюється збільшенням попиту на неї та укладенням ряду нових угод на її постачання. Разом з тим, майже у такій же пропорції зросли обсяги реалізації продукції, що свідчить про добре налагоджений збут і на кінець 2024 року відсутність понаднормативних запасів готових лікарських препаратів на складах підприємства.

У 2024 році відбулося падіння обсягів експорту продукції на 17% (з 951,9 тис. грн. до 788,3 тис. грн.). Це є наслідком зростання обсягів внутрішньодержавного споживання продукції підприємства через зменшення обсягів імпорту аналогічних препаратів.

Собівартість продукції зросла майже у тій же пропорції, що й обсяг її виробництва (124% проти 126%). Це свідчить про збереження тенденції підприємства щодо утримання витрат виробництва продукції на досягнутому рівні і недопущення їх зростання.

За останній рік знизилась рентабельність лікарських засобів на 5% (із 17 до 12%) у зв'язку із зниження величини одержаного прибутку.

Для того, щоб оцінити ймовірність виникнення кризових явищ на підприємстві, необхідно оцінити його фінансовий стан.

Одним із ключових показників фінансового стану підприємства виступає його здатність забезпечувати стабільність функціонування в довгостроковій перспективі. Цей аспект безпосередньо пов'язаний із формуванням фінансової структури суб'єкта господарювання та рівнем його залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

У процесі діяльності підприємство акумулює фінансові ресурси з різних джерел: як із власних (статутний капітал, нерозподілений прибуток тощо), так і з позикових. Повна відмова від залучення кредитних ресурсів не може вважатися безумовною ознакою фінансової стійкості чи високої ліквідності. За відсутності позикових коштів знижується потенціал розвитку виробничої бази, обмежуються інвестиційні можливості, а також зменшується ефективність використання власного капіталу.

Водночас надмірне використання запозичених фінансових ресурсів

створює ризики для фінансової рівноваги підприємства. Оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами повинно постійно контролюватися фінансовою службою, оскільки воно визначає рівень платоспроможності та кредитоспроможності суб'єкта господарювання. Саме тому при ухваленні рішень щодо залучення нових кредитів або формування додаткових боргових зобов'язань необхідний зважений підхід.

Для оцінки структури фінансових ресурсів використовується коефіцієнт фінансової напруги, який відображає питому вагу позикового капіталу у загальному обсязі джерел фінансування. Якщо значення цього показника досягає 0,5 і більше, підприємство вважається таким, що перебуває у фінансово уразливому становищі, а вкладення кредиторів у його діяльність набувають високого рівня ризику.

Низький рівень ліквідності підприємства зазвичай є наслідком його збиткової діяльності, недостатньої рентабельності або неефективного розміщення фінансових ресурсів. Подібні чинники значно підвищують ймовірність фінансової неспроможності та, зрештою, можуть призвести до банкрутства.

Під банкрутством у науковій та правовій літературі розуміють неспроможність суб'єкта господарювання виконати зобов'язання перед кредиторами та державним бюджетом у встановлений термін унаслідок нестачі ліквідних активів.

Кризовий фінансовий стан підприємства проявляється у неможливості своєчасно погашати позики та кредити, що супроводжується накопиченням простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості. За таких умов можна стверджувати, що підприємство перебуває на межі неплатоспроможності та потенційного банкрутства.

Фінансова стійкість у короткостроковому періоді визначається насамперед показниками ліквідності й платоспроможності, які відображають здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні зобов'язання перед контрагентами.

Важливість аналізу платоспроможності та ліквідності обумовлюється не лише потребами внутрішнього управління підприємством, а й інтересами зовнішніх інвесторів, які оцінюють рівень ризику своїх капіталовкладень.

Під платоспроможністю розуміють наявність у суб'єкта господарювання грошових коштів та їх еквівалентів у такому обсязі, який забезпечує своєчасне

погашення кредиторської заборгованості, що підлягає негайному виконанню.

## **2.2. Аналіз показників якості продукції ТОВ «Тернофарм»**

Продукція ТОВ «Тернофарм» є широко відома не тільки в Україні, але й в країнах СНД. Адже на теренах України подібних фабрик було лише дві і вони мали всесоюзне значення. На сьогоднішній час з'явилося багато нових компаній і фабрик, які виготовляють лікарські засоби, і є конкурентами ТОВ «Тернофарм». Основними з них можна назвати: ТОВ «Біолайн» (м.Київ); ПАТ «Галичфарм» (м.Львів); ТОВ «Віола» (м.Запоріжжя); ПАТ «Лубнифарм» (м.Лубни); ПАТ «Червона зірка» (м.Харків); ПрАТ «Ліки+» (м.Кіровоград) та інші.

Основним ринком збуту для підприємства є внутрішній ринок. На сучасному етапі розвитку підприємство здатне лише частково задовольнити потреби вітчизняного фармацевтичного ринку, оскільки річний обсяг його виробництва становить дещо більше ніж 14 млн грн. Для подальшого зміцнення позицій на ринку підприємству необхідно нарощувати виробничі потужності, адже ємність ринку збуту залишається достатньо високою. За таких умов підвищення ринкової частки можливе насамперед завдяки поліпшенню якісних характеристик продукції та забезпеченню її загальної конкурентоспроможності.

Серед конкурентів слід відзначити підприємства, які виробляють лікарські засоби, подібні до продукції «Тернофарму», хоча асортимент повністю не збігається. Найбільш подібну товарну номенклатуру має ТОВ «Фітофарм»: із 80 позицій асортименту «Тернофарму» співпадає 36.

Якість лікарських засобів є визначальним чинником конкурентоспроможності у фармацевтичній галузі, що зумовлює особливу увагу до організації системи контролю. На підприємстві ці функції реалізуються двома спеціалізованими лабораторіями – контрольно-аналітичною та мікробіологічною, які входять до складу відділу якості та технологічного відділу. Основними напрямками їхньої діяльності є:

- здійснення вхідного контролю сировини, допоміжних матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих, що використовуються у виробничому процесі;
- перевірка готової продукції на відповідність чинним нормативним документам;
- проведення проміжних контролів на кожному етапі виробництва.

Технологічний відділ виконує комплекс завдань, серед яких:

- забезпечення виробничих підрозділів нормативною документацією (регламентами, інструкціями), що гарантують можливість отримання продукції з якісними показниками, які відповідають вимогам Фармакопейної статті та іншим обов'язковим стандартам;
- контроль дотримання технологічної дисципліни та відповідності виробничих операцій установленим регламентам;
- періодичний перегляд нормативних документів, інструкцій та норм витрат матеріалів з урахуванням підвищення кваліфікації персоналу, змін у технологічному процесі та впровадження нових фармакопейних стандартів.

Контрольно - аналітична лабораторія виконує роботи з визначення органолептичних, фізико-хімічних та хімічних показників фармацевтичної продукції. Мікробіологічна лабораторія виконує роботи по біологічному і бактеріологічному аналізу лікарських засобів.

Кожен препарат на фабриці виготовляється згідно фармакопейних статей з дотриманням стандартів. Оцінці якості готового препарату передують оцінка усіх його складових.

При вхідному контролі сировини вона оцінюється за наступними показниками:

Банки і флакони:

- форма, розмір, місткість, товщина стінок і дна виробу повинні відповідати ДЕСТу%
- на внутрішній і зовнішній поверхні виробу не повинно бути забруднень, які не відмиваються, поверхня повинна бути гладкою;
- термічна стійкість (вироби повинні витримувати перепад температур не менше 40° С);
- хімічна стійкість;
- симетричність виробу, відхилення від паралельності, стійкість;
- зовнішній вигляд і якість обробки (відсутність шорстких поверхонь, об'ємних вкраплень);
- упаковка та маркування виробу та ін.

Безпосередній контроль за перебігом технологічного процесу та перевірку контрольних точок здійснює апаратник, який відповідає за конкретну операцію або виробничу стадію, а також майстер зміни, що несе відповідальність за весь технологічний цикл у цілому.

Додатковий (вторинний) контроль правильності виконання технологічних операцій забезпечує контрольно-технологічний відділ, до складу якого входить і лабораторія. Усі відхилення від регламентованого технологічного процесу фіксуються у спеціальному журналі, що дозволяє відслідковувати та систематизувати інформацію про порушення виробничих норм.

Перевірку стану та справності вимірювальних приладів здійснює метрологічна служба Тернопільського центру «Держстандартметрологія». Щоденне технічне обслуговування засобів вимірювань і систем автоматики виконує спеціалізована дільниця контрольно-вимірювальних приладів підприємства.

Проведення контролю на кожному із даних етапів виробництва, дає можливість забезпечувати необхідний рівень якості продукції.

В загальному можна стверджувати, що продукція ТОВ «Тернофарм» характеризується своєю надійністю і безпечністю, оскільки переважна більшість лікарських препаратів мають термін придатності 3 - 4 роки, протягом яких вони не втрачають своєї фармацевтичної дії і зберігають свої властивості, (при умові дотримання всіх вимог до зберігання такої продукції).

На ТОВ «Тернофарм» організовано комплексну систему забезпечення виробництва високоякісних лікарських засобів, яка охоплює всі етапи – від вхідного контролю сировини до оцінки зовнішнього вигляду готової упаковки. Постійний моніторинг якості продукції здійснюється не лише з позиції дотримання встановлених державних та внутрішніх стандартів, а й із урахуванням очікувань та пріоритетів споживачів. Зокрема, якщо лікарський засіб має незручну для пацієнта форму розфасування, це може призвести до втрати частини покупців, які нададуть перевагу конкурентній продукції. Такі фактори безпосередньо впливають на обсяги продажу, фінансові результати діяльності та можуть спричинити напруження, що у певних випадках трансформується у кризові ситуації.

У процесі запобігання можливим кризовим явищам важливим завданням є не лише забезпечення належної якості фармацевтичної продукції, а й підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Тому подальший аналіз зосередимо на оцінці конкурентних позицій досліджуваного підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності фармацевтичної продукції необхідно визначити еталон для порівняння. Незважаючи на те, що серед вітчизняних виробників випускається подібна продукція, за якісними характеристиками

вона поступається препаратам ТОВ «Тернофарм» і характеризується відносно вужчим асортиментом.

Для цілей даного аналізу об'єктом дослідження виступають настоянки та краплі, оскільки саме ця група продукції займає найбільшу частку у виробничій структурі підприємства (близько 35%). Еталоном для порівняння обрано не конкретного виробника, а найкращий препарат серед конкурентних аналогів на ринку.

Тоді пропоную зробити порівняльну таблицю конкурентоспроможності лікарських засобів ТОВ «Тернофарм» (на прикладі настоянок і крапель).

Таблиця

**Цінові та нецінові чинники, що впливають на конкурентоспроможність продукції ТОВ «Тернофарм»**

<b>Критерій</b>	<b>Показники ТОВ «Тернофарм»</b>	<b>Коментар / Вплив на конкурентоспроможність</b>
<b>Цінові чинники</b>		
Ціна продукції	Помірна, доступна для більшості споживачів	Забезпечує конкурентність на ринку, приваблює широку аудиторію
Система знижок	Середньозважена знижка ~15%, диференційована залежно від клієнта та умов оплати	Підвищує лояльність клієнтів та стимулює обсяг закупівель
Форми оплати	>50% продукції з відтермінуванням 30–40 днів, 40% за індивідуальними графіками, 10% попередня оплата, невеликий відсоток бартеру	Гнучкість умов оплати сприяє залученню різних категорій клієнтів
<b>Нецінові чинники</b>		
Умови та терміни доставки	Самостійне постачання, частково – самовивіз	Забезпечує оперативність постачання, підвищує рівень сервісу
Широта асортименту	Найбільший асортимент галенових препаратів серед конкурентів	Дає змогу задовольнити максимальну кількість потреб споживачів
Якість продукції	Висока, контроль на всіх етапах виробництва, лабораторії контрольної-аналітичної та мікробіологічної	Визначає довіру споживачів, ключовий фактор конкурентоспроможності
Інформованість споживача	Відсутність активної реклами, лише елементи зовнішньої реклами	Знижує маркетингові витрати, але орієнтується на лояльних споживачів та стабільний попит
Зручність використання	Сучасна упаковка та форма розфасування	Підвищує споживчу привабливість, впливає на повторні покупки

До нецінових чинників, що визначають конкурентоспроможність продукції ТОВ «Тернофарм», належать такі:

Умови та терміни доставки продукції споживачам. Підприємство

здійснює постачання власними силами, проте частина клієнтів закуповує лікарські засоби на умовах самовивозу.

На підприємстві впроваджено диференційовану систему розрахунків. Понад 50 % продукції реалізується в кредит з відтермінуванням на 30–40 днів, близько 40 % – за індивідуальними графіками платежів з фактичним відтермінуванням, а близько 10 % – шляхом попередньої оплати. Окремий невеликий відсоток операцій здійснюється на умовах бартеру, переважно для лікарських трав. Підприємство застосовує гнучку систему знижок, які диференційовані залежно від категорії клієнтів та умов оплати. Середньозважене значення знижок становить приблизно 15 %.

Активна рекламна кампанія на підприємстві не проводиться; використовуються лише окремі елементи зовнішньої реклами, зокрема на транспортних засобах. Підприємство орієнтується на те, що продукція вже відома споживачам і користується стабільним попитом, широким асортиментом галенових препаратів серед вітчизняних виробників, що дозволяє максимально задовольняти потреби споживачів.

## **Висновки до розділу 2**

На вітчизняному фармацевтичному ринку ТОВ «Тернофарм» зіштовхується з високим рівнем конкуренції як з боку вітчизняних виробників лікарських засобів, так і з боку іноземних компаній, які імпортують аналогічну продукцію. Конкуренція проявляється особливо гостро у ціновому сегменті. Споживачі при здійсненні покупок керуються критерієм «ціна/якість», однак економічна спроможність населення, зокрема людей похилого віку, часто зумовлює вибір більш дешевих товарів. Водночас споживачі з достатнім рівнем доходів віддають перевагу продукції іноземного виробництва, оскільки її вважають якіснішою.

За показниками якості продукція ТОВ «Тернофарм» не поступається конкурентам, за винятком окремих характеристик, де деякі аналоги виявляють вищі показники. У той же час більшість показників повністю відповідає вимогам фармакопейних статей. Що стосується нецінових факторів, підприємство володіє значним потенціалом для підвищення конкурентоспроможності, який потребує системного використання та розвитку.

Фармацевтична галузь виробляє соціально значущу продукцію та визначає певний рівень безпеки держави, відзначаючись високою наукоємністю

та необхідністю значних технологічних та кадрових ресурсів. Для українського ринку характерні масштабні інвестиції, спрямовані на розширення виробничих потужностей і підвищення якості продукції. Приблизно третина вітчизняних лікарських препаратів експортується, а обсяги імпорту лікарських засобів демонструють позитивну динаміку. Вітчизняний ринок має значний потенціал для зростання.

Досліджуване підприємство позиціонує себе як виробник доступної за ціною, проте якісної продукції, орієнтованої на широкі верстви населення. Асортимент продукції налічує 80 найменувань у різних лікарських формах. Аналіз основних показників діяльності підприємства свідчить про те, що ТОВ «Тернофарм» зайняло стабільну ринкову нішу та утримує впевнені позиції на ринку. Водночас значний потенціал для розширення ринку вимагає подальшого розвитку асортименту та підтримання високих якісних параметрів продукції з метою забезпечення конкурентних переваг.

Що стосується фінансового стану, то кризовими його не можна вважати: незважаючи на наявність кредитів і позик, які ще не погашені в строк, а також простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості, показник фінансової стабільності (відношення власного капіталу до загальних зобов'язань) перебуває на безпечному рівні і далекому від критичного.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Сучасні підходи використання процесного підходу в системі антикризового управління**

Антикризове управління сучасних підприємств потребує впровадження методів, які забезпечують своєчасну ідентифікацію загроз, підвищення адаптивності організації та стійкість до внутрішніх і зовнішніх шоків. Одним із найбільш ефективних інструментів, здатних забезпечити комплексний вплив на основні управлінські функції, є процесний підхід, який дає змогу розглядати підприємство як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача. У сучасних умовах він перетворився на ключовий елемент антикризового менеджменту, оскільки дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати, підвищувати контрольованість управлінських і виробничих циклів, забезпечувати сталість функціонування навіть у періоди турбулентності, включно з воєнними ризиками, перебоями у логістиці, нестачею ресурсів та кадровими викликами.

Сутність сучасного процесного підходу в антикризовому управлінні полягає у переорієнтації підприємства з функціональної структури на модель, де ключовими елементами управління виступають процеси, а не окремі підрозділи або працівники. Це дозволяє формувати наскрізні технологічні та управлінські ланцюги, підвищувати прозорість потоків інформації та ресурсів, мінімізувати дублювання функцій і ліквідувати «вузькі місця», які часто є детермінантами кризових явищ.

Управління підприємством у сучасних умовах має ґрунтуватися на орієнтації на потреби ринку та вимоги споживачів щодо якісних, функціональних та економічних характеристик продукції. Саме клієнтоорієнтованість і здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов формують основу стратегічного управління, яке все частіше вибудовується на принципах процесного підходу. Процесний підхід розглядає управління як логічно впорядковану послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують безперервність функціонування та розвиток підприємства. Такий підхід передбачає реалізацію класичних функцій менеджменту – планування,

організації, мотивації та контролю – у вигляді взаємопов’язаних процесів, що трансформують ресурси підприємства у кінцевий результат, створюючи для споживача додану цінність. У сучасних наукових дослідженнях процесний підхід розглядається як один із ключових компонентів антикризового менеджменту, оскільки дозволяє створити прозору, відтворювану та адаптивну систему управління, здатну протидіяти шокам зовнішнього середовища.

На відміну від класичного функціонального управління, яке зосереджується на окремих підрозділах, процесний підхід передбачає комплексний погляд на підприємство як на сукупність взаємопов’язаних процесів, орієнтованих на досягнення конкретних результатів. Саме через це він є особливо ефективним у періоди криз, коли важливо швидко локалізувати збої, встановити «вузькі місця» та мінімізувати втрати. Процесний підхід дозволяє побудувати систему управління, яка не лише фіксує факт кризових відхилень, але й містить механізми їхнього раннього виявлення та превентивного реагування, що є критично важливим для функціонування підприємств в умовах війни, енергетичної нестабільності та порушення логістики.

На відміну від процесного підходу, системний підхід сприймає підприємство як єдину систему, що складається з взаємопов’язаних частин та підтримує зв’язки з її зовнішнім середовищем. Тільки завдяки системному підходу можна сформулювати цілісне уявлення про сутність управління та забезпечити узгодженість внутрішніх процесів підприємства з умовами ринкового середовища. Схематично системний підхід до управління можна представити так (рис.3.1):

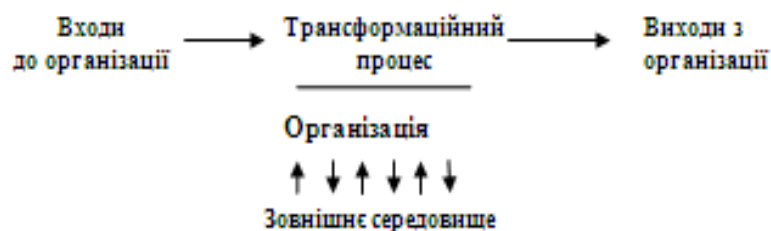


Рис. 3.1. Системний підхід до управління

Принципи системності сприймають сучасне підприємство насамперед як соціально-економічну систему, яка характеризується специфічними властивостями, притаманними тільки їй:

– цілісність, коли всі елементи та підрозділи системи взаємопов’язані та спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Водночас це не

виключає виникнення неантагоністичних протиріч між окремими компонентами системи.

– складність, коли підприємство характеризується великою кількістю зворотних зв'язків, що особливо проявляється в процесі стратегічного планування та управління.

– інерційність, яка дозволяє із достатньою вірогідністю прогнозувати її розвиток у майбутньому.

– надійність функціонування, коли система забезпечує високу стабільність діяльності завдяки взаємозамінності компонентів, можливості застосування альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів та методів організації виробництва і управління.

– комплексний аналіз, за допомогою якого можна постійно порівнювати та оцінювати ефективність діяльності підприємства, системи управління та реалізації її стратегічних цілей.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика процесного та системного підходів в антикризовому управлінні (на прикладі ТОВ «Тернофарм»)

Критерій порівняння	Процесний підхід	Системний підхід
<b>Предмет управління</b>	Послідовність функцій і управлінських процесів (планування, організація, мотивація, контроль).	Підприємство як цілісна система з взаємопов'язаними підсистемами (виробництво, фінанси, маркетинг).
<b>Фокус уваги</b>	Поліпшення ефективності окремих процесів, оптимізація управлінських дій.	Узгодженість усіх елементів системи та їх взаємодія між собою та зовнішнім середовищем.
<b>Головна мета</b>	Забезпечення безперервності, керованості, стандартизації та прогнозованості управлінських процесів.	Забезпечення цілісного функціонування підприємства й адаптації до зовнішніх змін.
<b>Переваги</b>	Чіткість функцій; структурованість; простота управління; можливість стандартизації; контроль якості процесів.	Врахування впливу зовнішнього середовища; адаптивність; комплексність; цілісне бачення проблем; підтримка стратегічного балансу.
<b>Недоліки</b>	Недостатнє врахування зовнішніх чинників; ризик «локальної оптимізації» процесів без бачення загальної ситуації.	Складність побудови; потреба у великому обсязі даних; високі вимоги до управлінського персоналу.
<b>Можливості застосування</b>	Операційне управління, оптимізація виробництва, управління якістю, стандарти ISO, управління витратами.	Стратегічне планування, управління ризиками, антикризове управління, формування конкурентних переваг.
<b>Значення для антикризового управління</b>	Забезпечує дисципліновану реалізацію антикризових дій, контроль виконання, зменшення хаотичності процесів.	Дозволяє виявляти глибинні причини кризи, визначати взаємозв'язки проблем, забезпечує комплексне реагування.

Порівняльний аналіз двох підходів показує, що вони не є взаємовиключними, а навпаки – доповнюють один одного. Процесний підхід передбачає чітке управління кожною фазою роботи підприємства, що є особливо важливим у період кризових явищ, коли хаотичність та непослідовність можуть призвести до поглиблення проблем. Завдяки цьому підходу підприємство може стандартизувати управлінські процедури, підвищити ефективність планування та забезпечити прозорість виконання антикризових заходів.

Системний підхід, у свою чергу, дозволяє охопити підприємство як цілісний організм. Саме у кризових умовах важливо розуміти, як одна проблема (наприклад, логістичний збій або відтік кадрів через війну) впливає на інші частини системи – витрати, строки виконання робіт, якість продукції, фінансову стійкість. Такий підхід забезпечує здатність підприємства адаптуватися, змінювати структуру взаємозв'язків, перерозподіляти ресурси та формувати стратегії, що враховують широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів.

Процесний підхід забезпечує виконання «якості» управління, а системний – «глибину» управління. У сучасних умовах, зокрема в період повномасштабної війни в Україні, обидва підходи мають вирішальне значення, адже підприємства будівельної галузі працюють в умовах нестабільності, дефіциту ресурсів, ризиків руйнувань і високої залежності від зовнішнього середовища.

У той же час ситуаційний підхід передбачає, що загальні принципи управління є універсальними, однак конкретні методи та прийоми керівництва повинні адаптуватися до специфіки поточної ситуації. Основними ситуаційними змінами, які впливають на діяльність підприємства, є:

- перебудова організаційної структури управління;
- зміни у складі керівних органів і адаптація управлінських рішень до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Такий підхід дозволяє керівництву ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства, забезпечуючи стабільність і розвиток організації (рис. 3.2).

Для ситуаційного підходу характерним є врахування ситуаційних змін, які суттєво впливають на діяльність підприємства. До таких змін належать: перебудова організаційної структури управління, зміни у складі керівних органів, модифікація порядку розрахунку кількісних показників та інші фактори, що вимагають адаптивності керівництва.

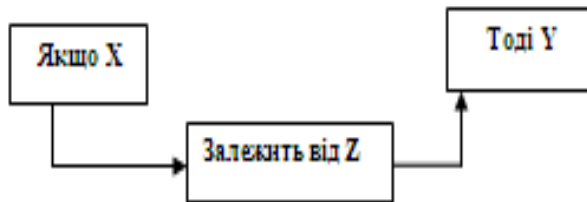


Рис.3.2 Ситуаційний підхід до управління [38]

У контексті антикризового управління процесний підхід дозволяє структурувати діяльність підприємства у вигляді набору ключових бізнес-процесів: виробничих, логістичних, фінансових, маркетингових, комунікаційних, кадрових та інноваційних. Для кожного процесу визначаються критичні точки ризику, індикатори ефективності та механізми швидкого реагування. Це робить систему управління стабільнішою та передбачуванішою. Наприклад, у період воєнних ризиків особливо важливими стають процеси забезпечення безперебійності виробництва, альтернативної логістики, енергозбереження та безпеки персоналу. Їх включення до процесної моделі дозволяє не лише зменшити втрати, але й зберегти конкурентоспроможність підприємства.

Процесний підхід також сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення. У сучасному менеджменті це проявляється через впровадження концепцій Lean, Kaizen, TQM, BPM, які роблять робочі процеси більш ефективними, прозорими та зорієнтованими на результат. У системі антикризового управління така гнучкість є ключовою: підприємства, які швидко адаптують процеси під нові умови, здатні зменшити втрати та отримати конкурентну перевагу.

Особливо актуальним у сучасних умовах стає взаємопоєднання процесного та ризик-орієнтованого підходів. Підприємства стикаються з воєнними загрозами, нестабільністю ринків, інфляцією, кадровим дефіцитом, перебоями в енергопостачанні, що вимагає оперативного управління ризиками. Впровадження ризик-орієнтованих процесів, відповідно до стандартів ISO 31000 та ISO 9001:2015, дозволяє створити механізми, які ще на етапі планування виробництва чи збуту виявляють потенційні загрози і формують варіанти їхнього пом'якшення.

Сучасний процесний підхід також активізує цифрову трансформацію управління. Впровадження систем ERP, CRM, MES, електронного

документообігу, аналітичних панелей та автоматизованих систем контролю дає змогу підприємству швидше приймати рішення на основі актуальних даних про стан процесів. У системі антикризового управління це має особливе значення, оскільки цифрові інструменти значно скорочують час реакції та забезпечують контроль над критично важливими операціями навіть у нестабільних умовах.

Таким чином, сучасне використання процесного підходу в антикризовому управлінні дає змогу підприємству вибудувати стійку, адаптивну, ризик-орієнтовану систему управління, яка підвищує його здатність протистояти триваючим викликам. У сучасних українських умовах така модель забезпечує можливість швидко реагувати на обставини воєнного часу, оптимізувати структуру витрат, зберігати кадровий потенціал, підтримувати безперервність виробничих процесів і зберігати або навіть посилювати конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні методологічні підходи до впровадження процесного підходу в антикризовому управлінні передбачають використання декількох взаємодоповнюючих концепцій. Першою є BPM (Business Process Management) – система безперервного управління бізнес-процесами, що включає їх моделювання, регламентацію, оптимізацію, автоматизацію та моніторинг. BPM дозволяє формувати механізм попередження кризових ситуацій через постійний контроль критичних процесів, таких як закупівлі, виробництво, логістика, збут, фінанси.

Другим напрямом є LEAN-менеджмент, орієнтований на усунення втрат і максимальне підвищення ефективності. У контексті антикризового управління LEAN сприяє скороченню витрат, мінімізації запасів, прискоренню виробничих циклів, що особливо важливо під час нестабільності постачань та коливань попиту.

Третім сучасним інструментом є реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), що передбачає радикальне перепроєктування ключових процесів з метою досягнення суттєвого ривка в продуктивності. Цей підхід використовується у випадках глибоких криз, коли підприємству необхідні структурні зміни, автоматизація, оптимізація оргструктури та перерозподіл ресурсів.

У межах антикризового менеджменту особливе значення має впровадження системи контролінгу, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та контроль за виконанням процесних регламентів.

Контролінг, інтегрований у процесну модель, дозволяє оперативно виявляти відхилення, оцінювати ризики й прогнозувати кризові ситуації.

Сучасні умови, зокрема війна в Україні, актуалізували необхідність використання цифрових інструментів процесного підходу. Йдеться про застосування ERP-систем, CRM, систем електронного документообігу, BI-аналітики, систем моніторингу виробництва, які забезпечують миттєвий доступ до даних, скорочення часу на ухвалення рішень, підвищення точності планування та адаптивності підприємства. Цифровізація бізнес-процесів перетворюється на ключовий елемент антикризової стійкості та конкурентоспроможності.

Використання процесного підходу в антикризовому управлінні дозволяє формувати прозору та керовану систему управління, у якій кожен процес має чітко визначену мету, показники ефективності, відповідальних осіб, регламент дій у надзвичайних ситуаціях. Таке управління дає змогу інтегрувати механізми прогнозування, попередження та локалізації кризових явищ у єдину систему реагування. Крім того, процесний підхід сприяє формуванню корпоративної культури відповідальності, де працівники усвідомлюють свою роль у виконанні наскрізних процесів і результатах діяльності організації.

Відтак, сучасні підходи до використання процесного підходу в системі антикризового управління базуються на інтеграції методологій BPM, LEAN, BPR, контролінгу та цифрових технологій, що забезпечують адаптивність, економічну стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє компаніям ефективно функціонувати в умовах невизначеності, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та швидко відновлюватися після кризових впливів, формуючи основу для довгострокового розвитку навіть у надскладних умовах воєнного часу.

Для ефективного функціонування системи процесного управління необхідно визначити методики моделювання, аналізу та управління процесами, а також забезпечити наявність інструментальних засобів, які підтримують зазначені методики.

Функціонування системи процесного управління повинно забезпечуватися спеціальним підрозділом – процесним офісом. Ця структура здійснює методологічну, інструментальну та організаційну підтримку при проектуванні бізнес-моделі підприємства, її вдосконаленні та управлінні змінами.

Повноцінне функціонування системи процесного управління можливе

лише за умови автоматизації потоків робіт та моніторингу показників процесів відповідальними власниками процесів. У цьому контексті для підприємства критично важливим є забезпечення відповідними програмними засобами, які дозволяють автоматизувати виконання бізнес-процесів та здійснювати контроль їх ефективності. До таких програмних продуктів належать системи автоматизації потоків робіт, наприклад WMS (розробка Business Process Solutions), та платформи для побудови панелей управління процесами, зокрема ARIS MashZone.

У рамках впровадження системи процесного управління підприємства часто використовують безкоштовні програмні рішення для моделювання, автоматизації та моніторингу процесів, що забезпечує швидкий та ефективний розвиток процесних технологій.

Сучасні умови функціонування ТОВ «Тернофарм», одного з провідних українських виробників лікарських засобів, вимагають поєднання двох підходів – процесного та системного – для забезпечення стійкого управління в умовах кризи, спричиненої повномасштабною війною. Працюючи у сфері фармацевтичного виробництва, яка має критичне соціальне значення та високу регуляторну залежність, підприємство повинно одночасно реагувати на операційні виклики та зберігати стійкість системи в цілому.

Процесний підхід відіграє важливу роль у забезпеченні чіткості та безперервності виробництва лікарських засобів. У воєнний період, коли збої в ланцюгах постачання, дефіцит сировини та ризики енергетичних обмежень стають повсякденними, можливість швидко переключатися між процесами, посилювати контроль критичних операцій, оптимізувати нормативи запасів та миттєво реагувати на відхилення забезпечує зменшення хаосу та підтримання стабільного випуску продукції. Чіткі технологічні алгоритми, стандарти GMP, контроль якості на всіх етапах виробництва – усе це є втіленням процесного підходу, що дозволяє ТОВ «Тернофарм» гарантувати безпеку, ефективність і відповідність препаратів державним стандартам навіть у кризових умовах.

Системний підхід забезпечує глибше бачення причин кризових явищ і визначає здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У секторі фармацевтики він особливо значущий, оскільки дозволяє враховувати численні взаємозалежності – від вартості імпортової сировини до динаміки попиту на ліки, від регуляторних нововведень до можливих логістичних блоkad. На основі системного підходу формуються довгострокові

антикризові стратегії, здійснюється управління ризиками, прогнозуються можливі сценарії розвитку галузі та оцінюється здатність підприємства зберігати операційну стійкість. Це дає змогу ТОВ «Тернофарм» ефективно реагувати на воєнні загрози, зокрема забезпечувати альтернативні маршрути постачання, формувати стійкі запаси критичної сировини, налагоджувати партнерства з державними інституціями та міжнародними організаціями.

Комбінація процесного та системного підходів створює цілісну модель антикризового управління, що дає змогу швидко локалізувати проблемні ділянки, забезпечувати безперервність виробничих процесів, знижувати рівень ризиків та підвищувати загальну адаптивність підприємства. Для ТОВ «Тернофарм» це означає можливість одночасно забезпечувати ритмічний випуск лікарських засобів та формувати стратегічні конкурентні переваги у складних умовах воєнного періоду. Поєднання цих підходів сприяє зростанню стійкості підприємства, оптимізації його діяльності, зміцненню позицій на ринку та готовності до майбутніх викликів післявоєнної відбудови.

### **3.2. Формування оптимальної стратегії управління організацією**

У сучасних умовах функціонування підприємств їх діяльність визначається низкою факторів, серед яких жорстка конкуренція, значне різноманіття товарів на ринку та швидкі темпи оновлення їх асортименту. Це зумовлює необхідність постійного пошуку відповідей на питання: як споживач оцінить запропоновану продукцію, які чинники визначають її комерційний успіх чи, навпаки, невдачу. Особлива актуальність аналізу цих аспектів пояснюється зростанням витрат на розробку нових виробів, високим рівнем ризику, що супроводжує їх створення та впровадження у виробництво. У результаті підприємства змушені приділяти значну увагу дослідженню та забезпеченню високих показників якості й конкурентоспроможності продукції.

Разом із тим, підвищення якості та конкурентоспроможності не є самоціллю виробника. Для підприємства вони виступають засобом досягнення основної мети – максимізації прибутку. Йдеться не про безмежне підвищення конкурентних характеристик товару, що часто супроводжується значними витратами, а про формування такого їх рівня, який забезпечить оптимальне співвідношення між витратами і фінансовими результатами. Саме тому підприємства прагнуть підтримувати конкурентоспроможність продукції на оптимальному рівні та здійснювати цілеспрямоване управління цим процесом.

Ключовими складовими конкурентоспроможності продукції виступають її споживчі властивості та ціна. Водночас перспективи товару на ринку визначаються не лише якістю чи витратами виробництва. Важливу роль відіграють і додаткові, так звані «нетоварні» чинники, серед яких варто виокремити рекламну політику виробника, його ринкову репутацію, а також рівень післяпродажного та технічного обслуговування. Однак фундаментальними детермінантами конкурентоспроможності залишаються саме якість та ціна. Значні конкурентні переваги здатне забезпечити й високопрофесійне технічне обслуговування, що у комплексі формує базову «формулу» конкурентоспроможності продукції. Виходячи з цього, формула конкурентоспроможності має вигляд:

Конкурентоспроможність = якість + ціна + обслуговування.

Оскільки якість виступає фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності продукції, доцільно зосередитися на питаннях ефективного управління цим процесом. Очевидно, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності є неможливим у разі виробництва товарів низької якості. Управління конкурентоспроможністю передбачає досягнення оптимального співвідношення її ключових складових і зосередження управлінських зусиль на вирішенні таких завдань, як підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, забезпечення економічності та оперативності післяпродажного обслуговування.

Кожна з названих складових конкурентоспроможності має багатофакторний характер і може розглядатися як самостійний об'єкт управління. Вирішальним чинником у забезпеченні їх належного рівня виступають так звані «базові» виробничі фактори – технічний рівень виробничої бази, організація виробничих процесів і системи управління.

Варто підкреслити, що орієнтація на потреби споживачів є найефективнішим способом досягнення підприємством стійкого положення на ринку та отримання високих фінансових результатів. Практика діяльності провідних японських корпорацій переконливо демонструє, що саме споживацька орієнтація дозволяє забезпечити стабільну рентабельність та конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Тому сучасні керівники підприємств розглядають прибутковість бізнесу крізь призму якості продукції, її споживчих властивостей та здатності ефективно конкурувати на ринку.

З метою аналізу ринкових позицій товару, прогнозування можливостей

його збуту, вибору ефективної збутової стратегії та організаційних форм господарської діяльності застосовується концепція «життєвого циклу товару». По суті, вона є інструментом пояснення динаміки обсягів продажів і рівня прибутковості товару через послідовність стадій його існування на ринку. (див. рис. 3.3).

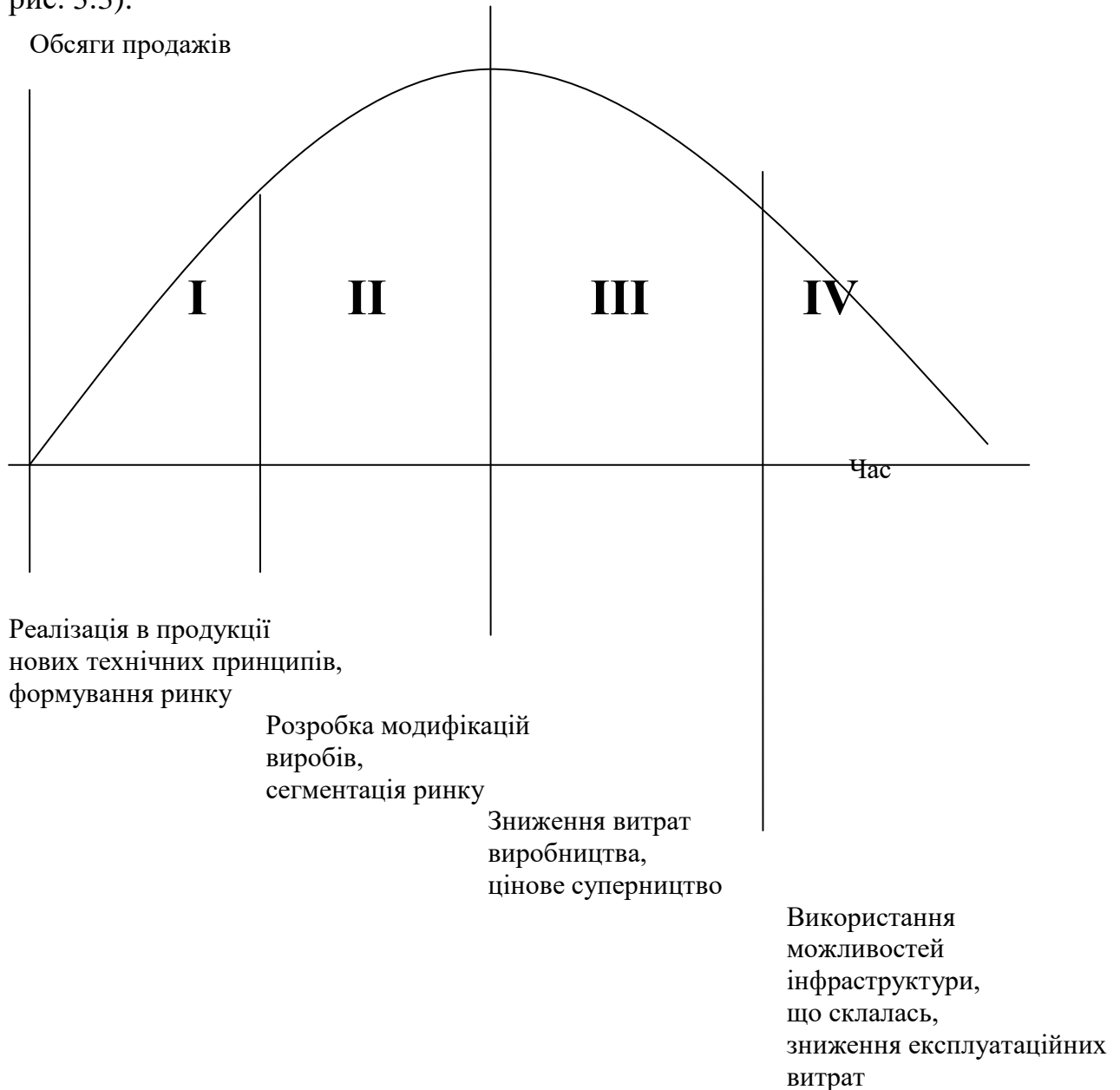


Рис. 3.3 Стратегія виробництва в сфері конкурентоспроможності в залежності від стадії життєвого циклу товару [9]

Важливість дослідження життєвого циклу продукції в системі антикризового управління пояснюється тим, що таке управління передбачає розробку і «повну бойову готовність» таких антикризових заходів, які дозволять зробити перехід на наступну стадію циклу безболісним і

підприємство збереже ринкову стабільність і високі прибутки.

Поява на ринку нової продукції, що демонструє високу рентабельність для виробників, стимулює вихід до галузі нових підприємств, які починають освоювати виробництво товарів, з якими раніше не працювали. Зростання попиту, що перевищує наявні виробничі потужності, спонукає компанії передавати власні технологічні напрацювання іншим суб'єктам господарювання на договірних умовах. Водночас самі виробники намагаються закріпитися на нових ринках шляхом копіювання вже існуючих товарів або прискореного впровадження аналогічних власних розробок.

На початковій стадії життєвого циклу нової продукції її освоєння є можливим переважно для тих підприємств, які володіють достатнім технологічним потенціалом, а також для великих корпорацій, здатних інвестувати значні фінансові ресурси.

З переходом продукції до стадії зростання підприємства зосереджують зусилля на створенні модифікацій, що дозволяє диференціювати споживчий попит. Такі зміни можуть стосуватися вдосконалення функціональних властивостей, підвищення зручності у використанні, зменшення розмірів виробів тощо. У результаті на ринку з'являється низка товарів, які на перший погляд є ідентичними, проте відрізняються за окремими характеристиками, що формує індивідуальні конкурентні переваги кожного виробника.

У такий спосіб підприємства намагаються сегментувати ринок, пропонуючи продукцію, яка виконує функції спеціалізованих товарів та має певну унікальність у задоволенні потреб споживачів. Таким чином, розробка та впровадження модифікацій виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності продукції на другій стадії її життєвого циклу.

Особливості фармацевтичної продукції полягають у тому, що через суворі регламенти та стандарти модифікації самого лікарського засобу є неможливими. Водночас диференціація може здійснюватися шляхом зміни форми та обсягу фасування, удосконалення дизайну та якості вторинної упаковки (картонної чи іншої). Врахування цих аспектів є важливим елементом управлінських рішень уже на початкових етапах другого циклу життя продукції, оскільки саме вони забезпечують привабливість товару для кінцевого споживача та визначають його ринкові перспективи.

Однак за умови незмінності технологічної бази розширення асортименту продукції має обмежений характер і не може продовжуватися безкінечно.

Можливості забезпечення конкурентних переваг шляхом подальшої диференціації споживчого попиту поступово вичерпуються. На цьому етапі ключовим інструментом конкурентної боротьби стає цінове суперництво. Зменшення відпускних цін за рахунок оптимізації виробничих витрат формує основну стратегію виробників на третьому етапі життєвого циклу товару.

Завершальна стадія життєвого циклу продукції відзначається посиленням міжвидової конкуренції за способи задоволення нових потреб споживачів, що ґрунтуються на інноваційних технічних та організаційних рішеннях. За таких умов навіть суттєве зниження ціни на застарілий виріб здебільшого не здатне компенсувати його відставання від нових аналогів за рівнем споживчого ефекту, що вимірюється у співвідношенні «користь – витрати». На цьому етапі важливим чинником збереження позицій виробника стає використання наявної інфраструктури, яка сформувалася у сфері споживання. Фактично, конкуренція відбувається не стільки між новим і старим товарами, скільки між принципово новим продуктом та існуючою на його основі технологічною системою, включаючи виробничі потужності та структури з технічного обслуговування.

Стратегія виробника щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на цій стадії передбачає досягнення нижчих експлуатаційних витрат у порівнянні з новими аналогами, головним чином завдяки ефективному використанню сформованої інфраструктури.

Варто зазначити, що наведене виокремлення стратегій виробників за стадіями життєвого циклу має умовний характер. У практичній діяльності ознаки кожної зі стратегій можуть простежуватися у товарах на будь-якій стадії їх розвитку. Прив'язка стратегії до певного етапу життєвого циклу означає лише домінування відповідних цільових орієнтирів, які в цей період набувають визначального значення.

Разом з тим, кожна із зазначених стратегій може виявитися малоефективною або навіть безрезультатною, якщо виробник не виступає справжнім піонером та інноватором, здатним випереджати конкурентів. Новаторська компанія – це суб'єкт господарювання, який швидше за інших реалізує завдання, пов'язані з досягненням цілей кожної зі стратегій. Для такого підприємства перехід від однієї стратегії до іншої не є вимушеним кроком під тиском ринкової кон'юнктури, а становить логічне продовження розвитку товарної політики, спрямованої на забезпечення високої конкурентоспроможності та максимальне задоволення потреб споживачів.

Реалізація будь-якої зі стратегій вимагає наявності відповідної організаційної структури, висококваліфікованого кадрового потенціалу, сучасного технічного забезпечення та управлінських ресурсів. Зокрема, створення принципово нових виробів, що не мають аналогів, потребує значного науково-технічного потенціалу, залученого до виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також розвиненої експериментально-виробничої бази.

Ключовою умовою успішної реалізації стратегії, орієнтованої на розроблення та освоєння нових модифікацій продукції, є застосування гнучких технологій і функціонування ефективних служб конструкторської та технологічної підготовки виробництва. Водночас стратегія зниження витрат у процесі масового виробництва базується на використанні стабільних технологічних процесів та значних виробничих потужностей, що забезпечують економію на масштабі та зниження собівартості.

Виробничо-технологічна криза, що була розглянута у першому розділі дипломної роботи, безпосередньо корелює зі стадіями життєвого циклу продукції. Вона проявляється у неспроможності підприємства випускати конкурентоспроможні товари належної якості через недостатній рівень техніко-технологічного забезпечення. Для запобігання такій кризі необхідно вживати превентивних заходів, спрямованих на модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження нових виробничих технологій та освоєння інноваційних видів продукції.

Окрему увагу слід приділити стратегії мінімізації експлуатаційних витрат на одиницю корисного ефекту. Її реалізація ґрунтується не лише на використанні переваг інфраструктури, а й на формуванні позитивного іміджу продукції, розвитку ефективної збутової мережі та створенні сучасної системи післяпродажного обслуговування, здатної працювати швидко та економічно.

Спеціалізація підприємств на виробництві товарів, що перебувають на певних стадіях життєвого циклу, зумовлюється прагненням максимально ефективно використати власний виробничий та науково-технічний потенціал. Результативність господарської діяльності значною мірою залежить від обґрунтованості вибору відповідної стратегії, яка визначає напрями подальшої роботи підприємства.

Міжнародний досвід свідчить, що великі корпорації прагнуть мінімізувати ризики, пов'язані з розробленням і масовим освоєнням

принципово нової продукції. Тому вони нерідко використовують механізм так званого венчурного (ризикового) фінансування малих інноваційних компаній, що спеціалізуються на проведенні досліджень і розробок високої невизначеності. Для малих підприємств характерні спрощена система управління, гнучкість у проведенні науково-технічної політики, активне залучення індивідуальних винахідників та можливість швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Саме вони зробили вагомий внесок у розвиток інформаційних технологій та інших передових напрямів науково-технічного прогресу.

Сучасні умови господарювання вимагають переходу від традиційного контролю якості готових вузлів, деталей і виробів до системного управління якістю безпосередньо у процесі виробництва. Акцент зміщується на забезпечення відповідності характеристик матеріалів, технології їх обробки, точності складання та належного рівня укомплектованості виробів необхідними вузлами й деталями.

Водночас відбулися суттєві зміни у підходах до витрат виробництва. Якщо раніше мінімізація витрат вважалася самодостатньою метою, то сьогодні вона розглядається лише як один із чинників, що визначає конкурентоспроможність продукції, причому не завжди ключовий.

Особливе значення надається роботі з постачальниками. Новизна сучасного підходу полягає у зменшенні кількості прямих постачальників і формуванні з ними довгострокових, стратегічних партнерських відносин. Такий підхід сприяє підвищенню стабільності постачання, зниженню ризиків і забезпеченню необхідної якості виробничих ресурсів.

Комплекс зазначених заходів дозволяє зарубіжним компаніям виготовляти продукцію, що відповідає високим вимогам споживачів. Водночас варто наголосити, що готовий виріб сам по собі має лише потенційні споживчі властивості. Для реалізації цих властивостей продукція повинна знайти свого користувача, бути інтегрованою у відповідні сфери застосування та забезпеченою системою післяпродажного обслуговування, яке є важливою умовою підтримки її конкурентних позицій на ринку.

Реалізація зазначених умов у сучасних ринкових реаліях значною мірою залежить від активної діяльності самих підприємств — виробників продукції. Вони не обмежуються лише випуском товарів, а здійснюють комплекс заходів, спрямованих на формування у споживачів навичок раціонального та

ефективного використання продукції, забезпечують її технічне обслуговування на економічних та оперативних засадах, а також організують безперебійне постачання запасних частин. Зарубіжний досвід свідчить, що компанії, які спеціалізуються на виробництві технічно складних виробів, усвідомлюють: під час прийняття рішення про купівлю споживач оцінює не лише сам товар, а й цілісний комплекс «продукція – сервісне забезпечення», який виступає ключовим показником конкурентоспроможності.

Такий підхід має практичну цінність і для вітчизняних підприємств, які прагнуть посилити інноваційний розвиток, підвищити ефективність виробництва та максимально задовольнити потреби споживачів. Особливої актуальності це набуває для компаній, що орієнтуються на вихід на міжнародні ринки, зокрема західноєвропейські. Для досягнення конкурентоспроможності на цих ринках вітчизняні виробники повинні пропонувати умови реалізації та сервісного супроводу, які не поступаються, а за можливості перевищують стандарти, встановлені місцевими компаніями. Це, у свою чергу, потребує глибокого аналізу та адаптації найкращих практик зарубіжних фірм.

Таким чином, можна зробити висновок, що оптимальною стратегією організації управління підприємством або під час виникнення кризових явищ є застосування процесного підходу. Він передбачає розгляд управління як сукупності взаємопов'язаних функцій, що реалізуються у логічній послідовності, забезпечуючи цілісність та ефективність управлінських рішень.

Процесний підхід забезпечує оптимізацію системи корпоративного управління, підвищує її прозорість для керівництва та дозволяє оперативно реагувати на зовнішні зміни. Він створює можливість формування та використання системи показників і критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі виробничого та управлінського ланцюга. Саме ця властивість робить процесний підхід доцільним для застосування в антикризовому управлінні, оскільки постійний контроль кількісних параметрів стану виробничої системи дозволяє своєчасно виявляти кризові явища та оперативно розробляти відповідні заходи для їх подолання.

Процесний підхід виявляється ефективним і для реалізації антикризового управління на конкретному підприємстві, наприклад, у ТОВ «Тернофарм». Навіть у відносно стабільних умовах, коли ознаки кризи не проявляються явно, система антикризового управління залишається актуальною. Використання процесного підходу дозволяє охопити превентивними антикризовими заходами

всі ланки та бізнес-процеси підприємства, мінімізуючи ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Особлива роль дослідження життєвого циклу продукції у системі антикризового управління обумовлена необхідністю розробки та готовності заходів, що забезпечують плавний перехід на наступну стадію циклу. Це дозволяє підприємству зберігати стабільні позиції на ринку та підтримувати високий рівень прибутковості, незважаючи на зміну ринкових умов або внутрішні організаційні трансформації.

Фармацевтична продукція характеризується специфічними обмеженнями у процесі виробництва, зумовленими чітко встановленими нормами та стандартами, що унеможлиблюють внесення будь-яких суттєвих змін до самої рецептури або технології виготовлення. Досягнення оригінальності та підвищення привабливості для споживачів можливо лише шляхом модифікації упаковки (зміна ємності, розфасовки, дизайну, якості вторинної упаковки), а також за рахунок додаткових сервісних послуг. Такі аспекти необхідно враховувати при розробці управлінських заходів вже на початкових етапах другого періоду життєвого циклу продукції.

Запропонована стратегія, що ґрунтується на процесному підході та взаємодоповнюється системним баченням діяльності підприємства, є високоефективною для функціонування бізнесу в умовах ринкової невизначеності, воєнних загроз та технологічних трансформацій. Її ключова перевага полягає у здатності забезпечувати цілісне, послідовне та гнучке управління всіма аспектами діяльності підприємства – від виробничих процесів до ринкової поведінки та сервісної підтримки продукції.

Процесний підхід створює чітку логіку прийняття рішень та дозволяє систематично контролювати якість, витрати, ефективність та технологічну готовність виробництва. Він забезпечує прозорість внутрішніх процесів і швидку реакцію на кризові фактори, що особливо важливо в умовах війни, коли підприємства змушені працювати зі значними ризиками та ресурсними обмеженнями. Постійний моніторинг стану виробничої системи дає змогу своєчасно виявляти ознаки кризи, а своєчасна діагностика суттєво підвищує шанси на її успішне подолання.

Системний підхід підсилює ефективність процесного, оскільки дозволяє враховувати зовнішні фактори, взаємозв'язки між різними підрозділами підприємства, вплив ринку, конкурентного середовища та державного

регулювання. У поєднанні обидва підходи формують цілісну антикризову модель, яка не лише реагує на проблему, а й запобігає її появі.

Ефективність запропонованої стратегії проявляється в тому, що вона:

- забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом оптимізації технологічних процесів, покращення якості та зниження витрат;
- підсилює ринкову позицію підприємства через глибоке розуміння потреб споживачів, адаптацію асортименту та розвиток сервісного супроводу;
- сприяє мінімізації виробничо-технологічних ризиків завдяки системному підходу до модернізації виробництва і контролю життєвого циклу продукції;
- формує довгострокову стратегію розвитку, що дозволяє підприємству зберігати стабільність навіть у періоди високої турбулентності;
- підвищує інноваційний потенціал, оскільки стратегія передбачає орієнтацію на впровадження нових технологій, підвищення якості та оптимізацію витрат;
- забезпечує ефективність антикризового управління шляхом поєднання превентивних і реактивних заходів, що дозволяє підприємству швидко відновлюватися після зовнішніх і внутрішніх шоків.

Особливо результативною така стратегія є для підприємств фармацевтичної галузі, до якої належить ТОВ «Тернофарм». Жорсткі стандарти якості, особливості регулювання та висока конкуренція вимагають саме комплексного підходу до управління, де процесний компонент забезпечує безперервність і точність, а системний – стратегічну гнучкість і адаптивність.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах повномасштабної війни ринкове середовище функціонування фармацевтичних підприємств характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено не лише циклічністю виробничих процесів і періодичним виникненням кризових ситуацій, а й постійним впливом зовнішніх шоків. До таких шоків належать воєнні загрози, перебої з енергопостачанням, порушення логістичних маршрутів, дефіцит кваліфікованих кадрів, коливання валютного курсу та зміна структури попиту на лікарські засоби. За цих умов система антикризового управління для фармацевтичних підприємств, таких як ТОВ «Тернофарм», набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує як фінансову стабільність підприємства, так і безперебійне виробництво соціально значущих препаратів, що безпосередньо впливає на національну безпеку у сфері охорони здоров'я.

Кризовий стан фармацевтичного підприємства в умовах війни проявляється не лише у вигляді традиційних ризиків неплатоспроможності чи втрати ринкових позицій, а й у ризику порушення безперервності виробництва лікарських засобів. Збої у ланцюгах постачання субстанцій, ускладнення імпорту критичних компонентів, руйнування інфраструктури, мобілізація частини персоналу та перебої зі зберіганням і транспортуванням продукції формують комплекс загроз, які можуть мати прямі наслідки для життя і здоров'я пацієнтів. Особливої гостроти набуває виробничо-технологічна криза, коли підприємство тимчасово або системно втрачає здатність підтримувати технологічні параметри виробництва відповідно до стандартів GMP, що ставить під загрозу якість і безпечність препаратів.

У таких умовах центральним елементом антикризового управління стає система забезпечення якості. Якість фармацевтичної продукції визначається як повна відповідність встановленим нормативним параметрам і характеристикам лікарських засобів. Для підприємства, що працює в умовах війни, підтримання цієї відповідності означає необхідність безперервного контролю процесів виробництва, транспортування й зберігання, з урахуванням обмеженості ресурсів, нестабільності енергопостачання та можливих форс-мажорних

обставин. Нездатність гарантувати стабільну якість продукції в умовах воєнних ризиків швидко трансформується у стратегічну кризу, що загрожує виходом препаратів із ринку та втратою довіри регуляторних органів і споживачів.

За результатами аналізу встановлено, що найбільш ефективною формою антикризового управління у фармацевтичній сфері є планове управління, яке передбачає превентивний характер рішень. Реактивного управління в умовах війни недостатньо, оскільки несвоєчасна реакція може призвести до зупинки виробництва чи втрати критично важливих лікарських засобів. Плановий підхід передбачає попереднє моделювання ризиків, створення страхових запасів сировини, формування альтернативних логістичних маршрутів, дублювання критично важливих виробничих процесів і підготовку персоналу до дій у кризових ситуаціях.

Аналіз показав, що методологічною основою ефективного антикризового управління є процесний підхід, який розглядає діяльність підприємства як послідовність взаємопов'язаних функцій – планування, організація, координація та контроль. Застосування процесного підходу дає змогу побудувати системну модель управління всіма бізнес-процесами ТОВ «Тернофарм», зокрема закупівлею субстанцій, виробництвом, контролем якості, логістикою, фармаконаглядом і комунікацією з медичними установами. Це забезпечує прозоре відстеження ключових показників, своєчасне виявлення ознак кризи та оперативну реалізацію антикризових заходів.

Особлива увага у висновках приділена дослідженню життєвого циклу фармацевтичної продукції. У період війни класичні стадії життєвого циклу накладаються на нову структуру попиту, що різко зростає на препарати для лікування травм, інфекційних захворювань, стресових та психоневрологічних розладів. Для ТОВ «Тернофарм» це означає необхідність оперативного оновлення асортименту, переорієнтації виробництва на найбільш затребувані групи препаратів і водночас збереження доступності соціально важливих лікарських засобів. Через суворі регуляторні обмеження модифікація складу препаратів є неможливою, тому ключовими інструментами підвищення конкурентоспроможності стають оптимізація форм випуску, удосконалення

упаковки, підвищення зручності використання та посилення сервісних складових.

У воєнних умовах виробничо-технологічна криза у фармацевтиці проявляється через неможливість підприємства підтримувати відповідність GMP-вимогам через дефіцит матеріально-технічних ресурсів, зношеність обладнання, складності сервісного обслуговування, нестачу кваліфікованих кадрів та нестабільність постачання сировини. Для запобігання таким ризикам ТОВ «Тернофарм» має впроваджувати випереджувальні антикризові заходи, що включають модернізацію обладнання, диверсифікацію постачальників, цифровізацію контролю якості, системну підготовку персоналу та планову виробничо-технологічну реструктуризацію з урахуванням воєнних викликів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне антикризове управління фармацевтичним підприємством в умовах війни має базуватися на поєднанні процесного підходу, системного моніторингу ключових бізнес-процесів, управління життєвим циклом продукції та постійного оновлення технологічної бази. Такий підхід дозволяє не лише запобігти виробничо-технологічним кризам, а й забезпечити високу якість продукції, стійку конкурентоспроможність, виконання соціально важливої місії та зміцнення позицій ТОВ «Тернофарм» на внутрішньому й зовнішніх ринках навіть в умовах надзвичайно складних воєнних обставин.