

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### STRATEGIC PRIORITIES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

*У статті досліджено теоретичні аспекти стратегічного управління стійким розвитком підприємства, з'ясовано значення стратегії та стратегічного управління. Проаналізовано підходи до визначення категорії «стійкий розвиток». Здійснено критичний огляд трактування поняття «стратегічне управління». Окреслено принципи та функції стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Наведено основні визначення стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Встановлено, що система стратегічного управління стійким розвитком організації розкриває багатofункціональну структуру взаємопов'язаних складових, що формують єдине ціле. Обґрунтовано, що система стратегічного управління стійким розвитком підприємства є основою стратегічного потенціалу, що підвищує конкурентоспроможність і визначає шляхи необхідного розвитку. Встановлено, що формування стратегії розвитку підприємства повинно спиратися на підходи стратегічного управління з пріоритизацією стратегічних глобальних цілей і економічні інтереси стейкхолдерів бізнесу. Враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, у статті розкрито сучасні характеристики корпоративного стратегічного управління. Вивчено проблеми, що існують при формуванні механізму стратегії корпоративного управління, та визначено, що стратегічне управління не може бути універсальним ні за яких обставин та завдань. Виявлено, що важливим аспектом досліджень стратегічного управління є формулювання та демонстрація рекомендацій, спрямованих на вдосконалення операційної системи підприємства, що розкриваються в дослідженнях таких знаних зарубіжних і вітчизняних вчених, такі як І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, В. Герасимчук, З. Шериньова, О. Віханський, А. Наумова, ін. Представлено проблеми розвитку підприємства та управління розвитком, яким присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: Раєвневої О. В., Василенко В. О., Пономаренко В. С., Тридіда О. М., Кизима М. О., в яких розглянуто різні наукові підходи до стійкого розвитку стратегічного управління.*

**Ключові слова:** управління, стратегічне управління, стійкий розвиток, підприємство.

*The article investigates the theoretical aspects of strategic management of sustainable development of an enterprise, establishes the importance of strategy and strategic management. The approaches to the definition of the category "sustainable development" are analyzed. A critical review of the interpretation of the concept of "strategic management" is carried out. The principles and functions of strategic management of sustainable development of the enterprise are*

*determined. The main definitions of strategic management of sustainable development of an enterprise are given. It has been established that the system of strategic management of sustainable development of an enterprise reflects a functional the structure of interconnected components that form a single whole. It is substantiated that the system of strategic management of sustainable development of the enterprise is the basis of strategic potential, which increases competitiveness and determines the ways of necessary development. It is established that the formation of enterprise development strategy should be based on the approaches of strategic management with the prioritization of strategic global goals and economic interests of business stakeholders. Taking into account the changes in the external environment, the article reveals the modern characteristics of corporate strategic management. The problems that exist in the formation of the mechanism of corporate governance strategy have been studied, and it has been determined that strategic management cannot be universal under any circumstances and tasks. It was revealed that an important aspect of strategic management research is the formulation and demonstration of recommendations aimed at improving the operating system at the enterprise, which were studied by well-known foreign and domestic scientists such as I. Ansoff, B. Berman, A. Thompson, F. Kotler, M. Porter, V. Gerasimchuk, S. Shershneva, A. Vikhansky, A. Naumova and others. The problems of enterprise development and development management are presented, which are devoted to the works of both domestic and foreign scientists: Raevneva O.V., Vasilenko V.A., Ponomarenko V.S., Tridid A.N., Kizim M.A., etc., in which various scientific approaches to the sustainable development of strategic management are considered.*

**Keywords:** management, strategic management, sustainable development, enterprise.

**Вступ.** Для бізнесу стійкий розвиток стратегічного управління є новим напрямом розвитку. Нагальна потреба стратегічного управління стійким розвитком підприємств зумовлена темпами змін навколишнього середовища. Швидкість змін навколишнього середовища часто перевищує швидкість реакції підприємств, що збільшує частоту несподіваних і непередбачуваних труднощів для підприємств та підтверджує актуальність дослідження.

Сьогодні стійкий розвиток вітчизняних підприємств відіграє важливу роль у їх діяльності та побудові системи управління. Саме стійкий розвиток та планування забезпечують фінансову стійкість, збільшують конкурентоспроможність, сприяють ефективній діяльності компаній. Стійкий розвиток надає змогу підприємствам легко адаптуватись до змін, протистояти загрозам і постійно розвиватися. Тому він є досить актуальним і потребує належної уваги з боку керівництва підприємств. Стратегічне управління вивчалось відомими вченими в країні та за кордоном, такими як І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, В. Герасимчук, З. Шершньова, О. Віханський, А. Наумова та ін. Питання розвитку підприємства та управління розвитком включають роботи вчених у країні та за кордоном, серед яких: Раєвнева О. В., Василенко В. О., Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. та ін. Незважаючи на те, що існує велика кількість наукових праць та помітних досягнень у підтвердженні теоретичних основ розвитку підприємства, характер стратегічного управління та класифікація видів для

сталого розвитку на рівні підприємств ще не визначені, що обумовлює постановку завдань дослідження.

Беручи до уваги наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів та різні підходи до визначення поняття «стратегічне управління», можна сказати, що визначення стратегічних пріоритетів є одним з принципів стратегічного управління. «Стратегічне управління - це багатогранний, формальний процес управління поведінкою, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії збалансування організації та досягнення цілей» [1].

**Постановка задачі.** Метою статті є виявлення проблем при впровадженні програм стійкого розвитку, визначення стратегічних пріоритетів стійкого розвитку фармацевтичних підприємств.

**Методологія.** У процесі написання статті застосовувалася загальні, розрахункові, специфічні наукові методи дослідження. Сучасні тенденції до категоризації стратегічного управління стійкого розвитку бізнесу використовували: системний підхід, методи групування та експертної оцінки.

#### **Результати дослідження.**

Процес управління стійким розвитком підприємства являє собою цілісну систему та включає в себе низку напрямів та функцій. Основою стійкого розвитку підприємства є поєднання таких трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Розглянемо кожен складову більш детально. Економічна складова стійкого розвитку відіграє вагомую роль у діяльності компанії, оскільки показує обсяги фінансових ресурсів, їх розподіл і ефективне використання для забезпечення розвитку бізнесу за рахунок зростання прибутку, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Соціальна складова спрямована на зростання рівня життя населення та працівників підприємства за рахунок покращення умов праці, зростання рівня заробітної плати, підвищення кваліфікації персоналу тощо. І екологічна складова передбачає використання компанією сучасних технологій виробництва, застосування безпечних матеріалів, що дозволяє зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та зменшення використання ресурсів. Саме тому поєднання цих складових і є ключовими у сталому розвитку підприємства [1].

Впровадження програми стійкого розвитку та ефективне управління підприємством надає ряд економічних, соціальних та екологічних переваг, а саме [2]: підвищення рівня управління підприємством; покращення соціальної репутації підприємства; підвищення ефективної діяльності в області стійкого розвитку; нові ринкові можливості; ріст інвестиційної привабливості підприємства; мінімізація ризиків в області стійкого розвитку; інноваційний

підхід до розробки товарів та послуг; ріст ефективності розподілення ресурсів та скорочення витрат.

Однак, при впровадженні програми стійкого розвитку і при управлінні нею виникає і ряд перешкод. Зовнішні та внутрішні фактори однаково негативно можуть впливати на діяльність компанії [3], внаслідок чого будуть виникати проблеми [4]:

– «економічні проблеми: недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами, низький рівень конкурентоспроможності, низький рівень попиту на продукцію споживачів, зниження продуктивності праці, несприятливі умови праці;

– соціальні проблеми: бідність населення, висока смертність, низькі доходи населення, на рівні підприємства до соціальних проблем відносять недостатня кваліфікація працівників, високий ступінь соціальних конфліктів, слабка соціальна захищеність персоналу;

– екологічні проблеми: екологічні катастрофи, виснаження природних запасів, забруднення навколишнього середовища».

На сьогодні економісти підраховали, що глобальне багатство становить 200 трильйонів доларів США. Організація Об'єднаних Націй прогнозує, що до 2030 року відкриття нових ринків, пов'язаних зі стійкістю, досягне 12 трлн. доларів США. Цей процес зумовлений світовими тенденціями, і приватні компанії усвідомлюють свою участь у цілях стійкого розвитку. Інвестори упереджено ставляться до ділової діяльності, яка при прийнятті рішень надає пріоритет цілям стійкості та сталого розвитку. На це в основному впливає споживчий попит на більш стійкі товари та послуги. Для них важливою стає не тільки продукція, яку ви виробляєте, але й способи виробництва. Характеризують шість переваг сталого бізнесу:

1. Конкурентні переваги товарів, послуг чи торгових марок та покращення іміджу компанії. Дедалі більше споживачам подобається продукція, вироблена екологічно чистими компаніями, і ці компанії будуть співпрацювати із громадою та надавати підтримку.

2. Підвищення продуктивності та зменшення витрат.

3. Покращити здатність компаній дотримуватися встановлених процедур та норм - охорони навколишнього середовища, енергоефективності тощо.

4. Бізнес зі сталого розвитку є більш привабливим для інвесторів та службовців.

5. Скоротити відходи та сміття, виробляти сировину, енергію тощо.

6. Відповідати потребам та відповідати очікуванням усіх зацікавлених сторін.

Інновації на перетині з CSB є потужним інструментом, який дозволяє компаніям створювати додаткову економічну, екологічну чи соціальну

цінність для своїх клієнтів, ділового середовища та місцевих громад. Інновації безпосередньо пов'язані з витратами та інвестиціями, але здатність створювати ціннісну пропозицію робить компанію виокремленою серед конкурентів. Для впровадження інновацій необхідно вибрати інноваційні ідеї, дизайнерські рішення, сформулювати інноваційні плани та визначити механізми оцінки ефективності.

У звіті Комісії ООН з бізнесу та сталого розвитку визначено п'ять бізнес-моделей, що можуть допомогти бізнесу переорієнтуватися щодо сталого підприємництва:

1. Спільна економіка (спільна економіка) - спосіб споживачів ділитися товарами чи послугами, коли вони в цьому потребують.

2. Кругова економіка або циркулярна економіка - як відповідальне споживання ресурсів та безвідходне виробництво без утилізації залишків, але участь у виробництві інших товарів. Найбільш поширений у легкій промисловості, деревообробній, харчовій промисловості, сільському господарстві тощо.

3. Збереження методів управління виробництвом може найбільшою мірою оптимізувати бізнес-процеси.

4. Великі дані, машинне навчання - метод, що дозволяє скористатися можливостями, що надаються технологічним розвитком. Наприклад, BioSense був розроблений як програмний додаток, який дозволяє швидко визначити наявність та кількість мікотоксинів у сільськогосподарській продукції на ранній стадії. Завдяки своєчасній реакції на інфекцію зменшується споживання енергії та ресурсів, що використовуються для обробки сільськогосподарських культур, непридатних для споживання, покращується ефективність господарства та зменшується вуглецевий слід.

5. Соціальне підприємництво для розв'язку соціальних проблем і отримання прибутку.

Сьогодні розробляються методи для розробки власної стійкої бізнес-моделі. Однак події враховують три основні аспекти: екологічну стійкість, економічні аспекти та моральні аспекти [5]. Багато консалтингових компаній та бізнес-шкіл встановили настанови для підприємців щодо ефективного виходу на ці ринки шляхом впровадження КСВ у свої власні моделі.

Міжнародна консалтингова група McKinsey проаналізувала операційну активність бізнесу, визначила чотири стратегічні етапи для впровадження цілей сталого розвитку забезпечують прибутковість бізнесу власникам:

1. «Зростання: інноваційні рішення та продукти; нові сегменти та географії ринку; диверсифікація портфелю продуктів / послуг.

2. Збільшення рентабельності: маркетинг і продажі, що базуються на гарантії сталості бізнес-моделі; скорочення витрат за рахунок оптимізації

управління ресурсами; економія від зменшення негативного впливу (а отже, менше штрафів за порушення санітарних норм).

3. Управління ризиками: аналіз операційних ризиків в контексті глобальних; зменшення репутаційних ризиків; пом'якшення регуляторних ризиків (оскільки ви на передовій змін).

4. Організаційна ефективність: побудова чіткої місії та візії; приваблювання кращих працівників через кращу історію і розвиток їхнього потенціалу; створення партнерств з додатковою цінністю».

Хоча перед тим, як вирішити, які інструменти використовувати, необхідно проаналізувати пріоритетність інструментів і успішність методів досягнення цілей стійкого розвитку [6].

На наступному кроці доцільно представити опис процесу виробництва продукції або надання послуги - від закупівлі матеріалів до безпосередньої доставки готової продукції споживачам (так званий ланцюжок створення вартості або ланцюг постачання). На кожному етапі відбувається багато операцій та контактів з контрагентами, що впливатиме на реалізацію цілей сталого розвитку.

Перш ніж виходити на третій етап, потрібно переглянути досвід компаній зі стійкими моделями. Необхідно звертати увагу на кризові ситуації - з одного боку, вони становлять загрозу, з іншого - можливість розвитку шляхом впровадження практик і рішень бенчмаркінгу. Постановка цілей походить від аналізу ланцюга створення вартості. Встановлюються кількісно вимірювані показники та система моніторингу, аналітики даних. Вибір показників важливий, щоб досягнення цих показників не мало негативного впливу на інші цілі сталого розвитку.

На цільовій фазі інтеграції доцільно спланувати заходи та кроки для досягнення конкретних показників та розробити графік їх реалізації. Наприклад, ваша компанія витрачає певну кількість води на кожен кілограм виробленої продукції, і головна мета - зменшити кількість наполовину в 2021 році (Ціль сталого розвитку 12). Розробляється річний план зменшення показників компанії. Використання більш економічно вигідних технологій та обладнання (Ціль сталого розвитку 9) може допомогти досягти цієї мети, а також залучити кошти з державних чи міжнародних програм.

Визначення метрик є останньою, важливою частиною, на основі аналізу визначається успіх і прямий вплив досягнення цілей сталого розвитку. Міжнародна асоціація щодо оцінки впливу визначає вплив як різницю між сучасним активним становищем і станом, спричиненим вашим бездіяльністю. Після визначення показників та методів збору та аналізу даних необхідно постійно контролювати досягнення показників із заданою частотою, слідкувати за тим, чи наближаєтесь до цілі, коригуйте поточні завдання за

необхідності, публічно повідомляйте про вжиті кроки та результати, яких досягли.

Конкурентні переваги на внутрішньому ринку АТ «ФАРМАК» забезпечуються високою якістю виробництва фармацевтичної продукції, але на зарубіжних ринках конкурентоспроможність підприємства є дещо нижчою. Причиною є відставання в сфері пошуку нових лікарських засобів в Україні та невисокий рівень фінансування наукових досліджень.

Проведемо ринковий скоринг підприємства АТ «ФАРМАК» з використанням даних системи YouControl.

Таблиця 1- Ринковий скоринг АТ «ФАРМАК» за 2017-2019 рр.

№	Фінансовий індикатор	Роки		
		2017	2018	2019
1	Індекс MarketScore	A/3.8	A/3.8	A/3.7
2	Частка у секторі, %	0,35	0,34	0,35
3	Частка ринку, %	18,80	18,09	17,26
4	Частка на субринку, %	18,80	18,09	17,26
5	Місце компанії в секторі	32	33	34
6	Місце компанії на ринку	1	1	1
7	Місце компанії на субринку	1	1	1
8	Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	970,4	763,1	142,2
9	Відносний приріст виручки за рік, %	21,0	13,7	2,2
10	Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	1025,0	920,8	625,2
11	Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	30,6	21,0	12,0

*Джерело: складено автором на основі [11]*

Частка в секторі протягом досліджуваного періоду варіювалась в межах 0,34-0,35%. Частка на фармацевтичному ринку в 2019 р. складає 17,26%, що є найнижчим показником. АТ «ФАРМАК» займає перше місце на ринку і тримає цю позицію протягом досліджуваного періоду. Але в секторі компанія знижує свої позиції в 2019 р. з кожним роком опускаючись на одну сходинку. Причиною цього являється висока конкуренція з європейськими фармацевтичними компаніями, які мають більше підтримки держав та кращий доступ до сировинної бази. Приріст виручки протягом 2017-2019 рр. спадає. Це зв'язано з тим, що компанія залежна від ЗЕД, основна частина виручки підприємства в валюті і на неї впливають коливання та девальвація гривні. Судячи з індексу MarketScore, який лише в 2018 р. знизився на 0,1, а в 2019 р. повернувся до позначки 3,8, АТ «ФАРМАК» працює на повну потужність і не допускає простоїв виробництва.

Проведемо фінансовий скоринг підприємства АТ «ФАРМАК» за 2017-2019 рр. (табл.2).

Таблиця 2 - Фінансовий скоринг АТ «ФАРМАК» за 2017-2019 рр.

№	Фінансовий індикатор	Роки		
		2017	2018	2019
	1	2	3	4
1	Індекс FinScore	A/3,2	A/3,3	A/3,5
2	<i>Ліквідність:</i>			
3	Поточна ліквідність,%	191,5	228,8	365,3
4	Абсолютна ліквідність,%	3,8	8,7	18,2
5	<i>Платоспроможність:</i>			
6	Коефіцієнт автономії,%	75,2	76,0	81,2
7	<i>Прибутковість:</i>			
8	ROA - Рентабельність активів,%	20,7	17,3	15,1
9	RCA - Рентабельність оборотних активів,%	47,3	38,8	33,1
10	NPM - Чиста маржа,%	18,5	16,6	15,9
11	ROTA - Рентабельність загальних активів,%	26,4	21,9	18,7
12	<i>Ділова активність:</i>			
13	Оборотність загальних активів	1,2	1,1	1,0
14	Оборотність робочого капіталу	7,1	4,9	3,4
15	Оборотність дебіторської заборгованості	5,4	4,8	4,5

*Джерело: складено автором на основі [11]*

Індекс FinScore знаходиться майже на максимальному значенні. Поточна ліквідність компанії вказує на готовність підприємства АТ «ФАРМАК» розрахуватися зі своїми поточними зобов'язаннями строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Показник абсолютної ліквідності знаходиться нижче рекомендованого значення. Причиною цього є використання компанією довгострокових кредитів. Коефіцієнт автономії більше рекомендованого значення і становить в 2019 р. 81,2%. Протягом досліджуваного періоду показник зростає, що є позитивним результатом. Прибутковість підприємства в межах норми. Всі показники оборотності протягом досліджуваного періоду мали тенденцію до зменшення.

Оцінка параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища проводилась на основі побудови матриці SPACE АТ «ФАРМАК» (рис.). Отже, за результатами оцінки чотирьох параметрів матриці SPACE АТ «ФАРМАК» займає консервативне положення в умовах конкурентної боротьби.

Індекс «стійкість розвитку» визначається на основі середньо геометричної з комплексних показників економічної, екологічної, соціальної, ризикової та ринкової стійкості.



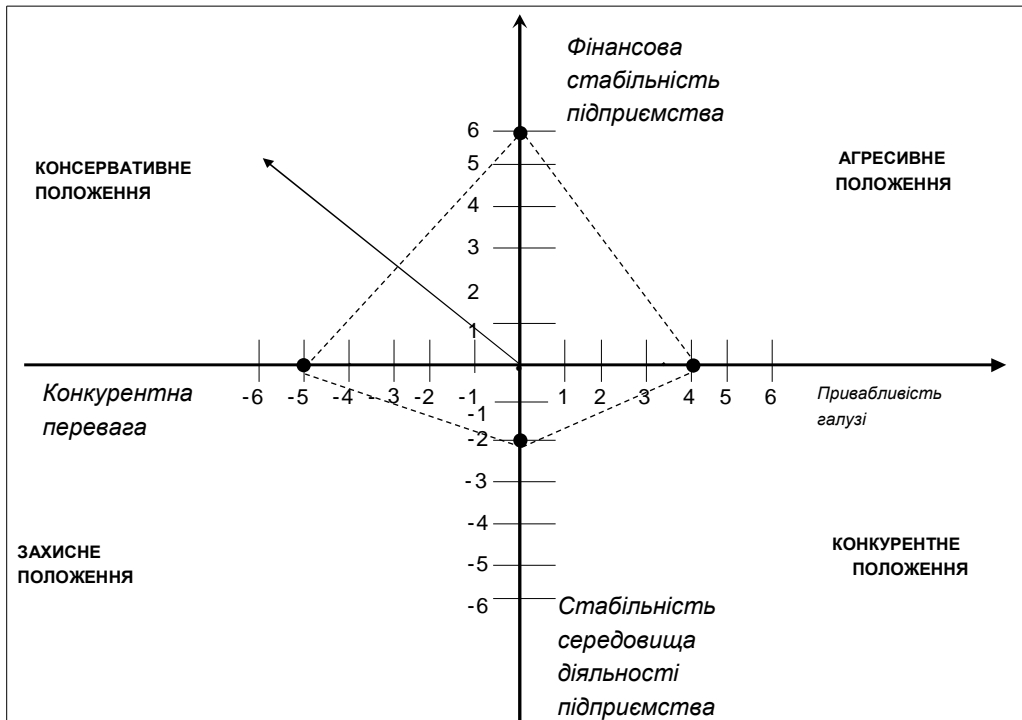


Рисунок - Матриця SPACE AT «ФАРМАК»

Джерело: складено автором

$$ISI = \sqrt[5]{1,35 * 0,81 * 1,12 * 1,97 * 0,98} = 0,78$$

Індекс «стійкість розвитку» становить 0,78. Отже, підприємство АТ «ФАРМАК» має середній рівень стійкого розвитку. Це вказує на економічний стан, який забезпечується стабільними техніко-економічними показниками, стабільно просувається товар на ринок, споживачі лояльні до продукції підприємства АТ «ФАРМАК», вирішено основні питання щодо соціальної захищеності та забезпеченості персоналу, розмір виплат за забруднення навколишнього середовища знаходиться в межах установлених лімітів, підприємство може мати деякі труднощі з виконанням договірних зобов'язань (на цей показник вплинув кредит від ЄБРР).

Таким чином, наступні етапи включають: усвідомлення цілей сталого розвитку; визначення власних пріоритетів сталого розвитку; встановлення цілей сталого розвитку; інтегрування цілей сталого розвитку в операційну діяльність; звітування та поширення інформації щодо цілей сталого розвитку дозволить побудувати ефективні рішення, які впровадять цілі сталого розвитку у бізнес-моделі підприємства.

Компас цілей сталого розвитку є результатом спільних зусиль Глобальної ініціативи звітності, Глобального договору ООН та Світової ради підприємців для сталого розвитку. Інструмент допомагає поступово створити стійку та

ефективну стратегію. Сьогодні стратегічне управління сталим розвитком відіграє важливу роль у корпоративному управлінні. Компанії, які відповідають стандартам цілей сталого розвитку, демонструють вищі результати чистого прибутку, оскільки споживачів турбує не тільки якість їхньої продукції, але й способи виробництва продукції, імідж компанії, приділення уваги екологічності. Інвестори звертають увагу щодо стратегічного управління корпоративним сталим розвитком та корпоративну соціальну відповідальність. Розглянемо етапи створення компаса АТ "ФАРМАК". Згідно з нефінансовою доповіддю 2019 р., компанія поставила основні цілі щодо сталого розвитку. Серед 17 цілей сталого розвитку Фармак обрав 10 [7; 8]: «міцне здоров'я; якісна освіта; чиста вода та належні санітарні умови; відновлювана енергія; гідна праця та економічне зростання; боротьба зі зміною клімату; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям; збереження екосистем суші; відповідальне споживання [8]; партнерство заради стійкого розвитку».

Відповідно до стандартизації виробництва GMP, проектів у сферах енергоефективності та ощадливого використання природних ресурсів, впровадження інноваційних технологій та наукових інвестицій. Пріоритети АТ «Фармак» корелюються з цілями сталого розвитку. Тому, АТ "ФАРМАК" спрямовує ресурси на вдосконалення виробництва та якості продукції. Компанія має власну екологічну школу, рівень заробітної плати працівників високий, постійно переглядається до конкурентних умов. АТ "ФАРМАК" бере участь у благодійних акціях та виробляє ліки, які є частиною національного плану "Доступні ліки". 95% чистого доходу АТ "ФАРМАК" інвестується в розвиток компанії. В даний час компанія планує освоювати нові ринки, що забезпечить багато нових робочих місць [9].

**Висновки.** Таким чином, узагальнимо висновки та основні результати. Сьогодні стратегічне управління сталим розвитком відіграє важливу роль у корпоративному управлінні. Компанії, які дотримуються стандартів цілей стійкого розвитку демонструють кращі результати чистого прибутку, оскільки люди не лише звертають увагу на якість продукції, але й на способи виробництва цієї продукції, імідж компанії, екологічність. Інвестори також звертають увагу на стратегічне управління корпоративним сталим розвитком та корпоративну соціальну відповідальність.

Сталий розвиток фармацевтичної України - це процес збалансованого та цілеспрямованого розвитку галузі як соціально-економічної системи, що базується на позитивному досвіді та має на меті забезпечити людей доступними високоякісними лікарськими засобами та їх раціональним споживанням на сьогодні та в майбутньому завдяки поєднанню економічних, соціальних, інституційних і екологічних компонент. Також головною метою

сталого розвитку вітчизняної фармацевтичної промисловості є покращення рівня життя та якості життя громадян шляхом надання високоякісних, ефективних та доступних ліків, надання кваліфікованої медичної допомоги та збереження здоров'я та працездатності українського народу. Цього можна досягти шляхом реалізації цілей сталого розвитку: «збільшення постачання ліків людьми; оптимізація системи державних закупівель ліків; подальше коригування нового вітчизняного фармацевтичного виробництва; коригування структури виробництва відповідно до стандартів GMP, а українські виробники переїхали з країн економічного переходу репозиціонування експорту ринків у Західній Європі, Центральній Європі та Східній Європі» [10].

Результати цього дослідження можуть бути використані фармацевтичними компаніями задля вдосконалення системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку та підтримання життєстійкості компанії.

#### Література:

1. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О. А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
2. Вецко, Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29380>.
3. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.
4. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 214–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>.
5. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
6. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82–87. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.82.
7. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління стійким розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1–2.17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5).
8. Денис Кірсанов. Спад та відновлення ринку: аптечний продаж за підсумками 9 місяців 2020 р. *Щотижневик АПТЕКА*. 2020. №41 (1262). С. 12–13. URL: <https://www.apteka.ua>.
9. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121.
10. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности. 2015. URL: <https://www.pwc.ru/ru/events/2015/assets/sus-event-presentation.pdf>.
11. Аналітична система YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/>