

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.21:005.52:615.1:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-19>

Райчева Л.І.

доктор економічних наук,
доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>

Raicheva Larysa

Doctor of Economics,
Associate Professor of the Department of Economics
and International Economic Relations
International Humanitarian University, Odesa

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EFFECTIVENESS OF A PHARMACEUTICAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Стаття присвячена розкриттю актуальних питань сталого розвитку підприємств фармацевтичної галузі. Акцентовано увагу на зростаючому значенні концепції сталого розвитку як стратегічного підходу до управління, що поєднує економічну доцільність, екологічну відповідальність і соціальну орієнтованість. Розкрито сутність сталого розвитку як комплексного багатовимірного процесу, який передбачає досягнення збалансованого зростання підприємств за рахунок ефективного використання ресурсів, підтримки високих стандартів якості продукції, екологічної безпеки та забезпечення соціального добробуту працівників і споживачів. Досліджено особливості сталого розвитку фармацевтичних підприємств України в складних умовах господарювання, обумовлених військовим станом. Наведено напрями подолання існуючих проблем щодо подальшого впровадження принципів стійкого розвитку фармацевтичних підприємств України.

Ключові слова: сталий розвиток, фармацевтичне підприємство, ефективність діяльності, управління підприємством, фармацевтична галузь, розвиток.

The article is devoted to a comprehensive study of the current issues of sustainable development of pharmaceutical enterprises in the context of profound socio- economic changes observed in the national and global context. The authors focus on the growing importance of the concept of sustainable development as a strategic approach to management, combining economic feasibility, environmental responsibility and social orientation. The paper reveals the essence of sustainable development as a complex multidimensional process that involves achieving balanced growth of enterprises through the efficient use of resources, maintaining high standards of product quality, environmental safety and ensuring the social well-being of employees and consumers. Particular attention is paid to the analysis of the fundamental principles of sustainable development, including innovation, adaptability, ecological balance, responsible management and long-term orientation. The article describes in detail their significance for the pharmaceutical industry, which has a high level of regulation, social significance and dependence on external and internal factors. It is shown that sustainable development of enterprises is not only a tool for economic stabilization, but also an important factor in strengthening reputation, expanding market presence and increasing investment attractiveness. In the context of modern challenges, in particular, the full-scale military invasion of the Russian Federation into the territory of Ukraine, the peculiarities of the functioning of pharmaceutical enterprises in conditions of extreme economic and logistical instability are analyzed. The key problems facing the industry are identified,

including disruptions in the supply of raw materials, increased production costs, personnel safety risks, the need to adapt to changes in the legislative field and increased public demand for affordable and high-quality medicines. The study proposes a number of practical directions for overcoming the identified problems. In particular, the feasibility of actively implementing the principles of energy efficiency, digital transformation, the use of alternative sources of raw materials, optimization of logistics processes and strengthening social dialogue between business, government and the public is substantiated.

Keywords: sustainable development, pharmaceutical enterprise, performance efficiency, enterprise management, pharmaceutical industry, development.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день на ринку спостерігається високий рівень нестабільності, жорстка конкуренція, швидкі технологічні зміни та глобальні виклики, пов'язаними з економічною, екологічною та соціальною безпекою, саме тому питання стратегічного управління ефективністю фармацевтичного підприємства набуває особливої актуальності. Фармацевтична галузь, яка відіграє ключове значення для забезпечення здоров'я населення й національної безпеки, потребує впровадження інноваційних підходів до управління, які враховують як економічні показники, так і вимоги дотримання принципів сталого розвитку. Проблемним є питання інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему стратегічного управління, а також розробка дієвих інструментів оцінки та підвищення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств в умовах обмежених ресурсів, високих суспільних очікувань та зовнішньополітичної нестабільності. Саме це обумовило необхідність наукового осмислення та практичного опрацювання механізмів стратегічного управління ефективністю фармацевтичного підприємства в контексті сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти запровадження принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємствами стали предметом дослідження багатьох науковців, зокрема, Демченко Н.В., Олійник Ю.С. [1], Журенко В.В. [2], Мохонько Г.А., Хілько А.О. [3], Ткаченко Є., Лисецький Б., Литвин О. [5] та ін., проте більшість із наявних досліджень зосереджені переважно на загальних підходах до управління сталим розвитком або аналізі окремих його складових, без урахування специфіки фармацевтичної галузі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції принципів сталого розвитку безпосередньо в систему стратегічного управління ефективністю фармацевтичних підприємств, з урахуванням сучасних викликів, таких як військові дії, економічна нестабільність, зростаючий суспільний запит на доступність якісних медичних препаратів та необхідність підвищення екологічної відповідальності бізнесу. Це зумовлює необхідність проведення подальшого поглибленого дослідження означеного напрямку задля формування ефективного механізму стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтуван-

ня та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління ефективністю фармацевтичного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Високий рівень суспільної значущості, жорстке регулювання, необхідність відповідати міжнародним стандартам якості та стабільно функціонувати навіть в умовах кризових явищ вимагають від підприємств впровадження стратегічних управлінських рішень, здатних забезпечити ефективність діяльності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. В даному контексті стратегічне управління ефективністю набуває нових змістовних акцентів, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні чинники у єдину систему цілей і рішень. Сучасні виклики, передусім – повномасштабна війна в Україні, ускладнюють функціонування підприємств, водночас посилюючи потребу в стійких управлінських підходах. В цих умовах виникає необхідність наукового осмислення й практичного обґрунтування можливостей адаптації системи стратегічного управління ефективністю до вимог сталого розвитку як ключової передумови забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та соціальної орієнтованості підприємств, зокрема – фармацевтичних.

Загалом успішне функціонування фармацевтичного підприємства в ринкових умовах неможливе без його стійкого розвитку, а розробка, корегування, доопрацювання стратегії являються постійними процесом стратегічного управління стійким розвитком [3, с. 404], тому виникає необхідність у формуванні цілісної системи управлінських рішень, яка б поєднувала економічну ефективність з екологічною та соціальною відповідальністю. Лише підхід дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства, підвищити його адаптивність до зовнішніх викликів і внутрішніх трансформацій, а також сформувати позитивний імідж серед споживачів і стейкхолдерів. В умовах нестабільного середовища, особливо з урахуванням наслідків воєнного стану та глобальних криз, стратегічне управління повинне ґрунтуватися на засадах гнучкості, інноваційності та сталості, що передбачає постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, перегляд стратегічних пріоритетів і оновлення управлінських інструментів.

Сталий розвиток розглядається як багатовимір-на концепція, що охоплює економічні, екологічні та соціальні складові, забезпечуючи баланс між інтересами бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Для фармацевтичних підприємств, діяль-

ність яких безпосередньо впливає на якість життя населення, дотримання принципів сталого розвитку є стратегічною перевагою та необхідною умовою збереження довіри споживачів та партнерів. Запровадження ідей сталого розвитку передбачає як досягнення прибутковості, так і відповідальне використання ресурсів, дотримання екологічних норм, підвищення рівня соціального захисту працівників, етичну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Як зазначено у фармацевтичній енциклопедії, «сталий розвиток фармацевтичної галузі є безперервним процесом збалансованого, цілеспрямованого та прогресивного розвитку фармацевтичної галузі як соціально-економічної системи, що передбачає вдосконалення сфери розроблення, виробництва і просування фармацевтичної продукції в країні, яке за умов динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечує національні інтереси держави і позитивно впливає на зміцнення здоров'я нації» [4]. На нашу думку, в контексті стратегічного управління це вимагає нових підходів до постановки цілей, планування, моніторингу ефективності та оцінки ризиків, що дозволяє трансформувати управлінську систему підприємства у напрямі стійкого розвитку. Таким чином, сталий розвиток є не окремим напрямом діяльності, а інтегрованим елементом стратегії, який забезпечує довгострокову життєздатність і стабільність підприємства в умовах постійних викликів та змін.

Принципи сталого розвитку фармацевтичних підприємств України, їх особливості та загрози в умовах військової агресії РФ наведено в таблиці 1.

Таким чином, для українських фармацевтичних підприємств існують значні загрози, що негатив-

но впливають на стратегічне управління їх діяльністю в контексті сталого розвитку. В першу чергу це зниження економічної стійкості внаслідок порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів та пошкодження виробничої інфраструктури. Водночас зростає загроза невиконання екологічних та соціальних зобов'язань через обмежені фінансові та організаційні можливості. Соціальна відповідальність ускладнюється необхідністю збереження робочих місць в умовах евакуації персоналу та психологічного тиску, а також забезпечення безперервного доступу до медикаментів для населення. Інноваційна діяльність гальмується через зниження інвестиційної активності та втрату науково-технічного потенціалу, що знижує гнучкість управлінських рішень. Зовнішні комунікації й партнерства зазнають деструктивного впливу через обмеження у міжнародній співпраці та загрозу кібератак. Також вірним є твердження Ткаченко Є., Лисецького Б. та Литвин О., що державна соціально-економічна політика відіграє важливу роль у збалансуванні інтересів фармацевтичних компаній та споживачів, сприяючи при цьому сталому розвитку [5].

Вважаємо, що в умовах воєнної агресії стратегічне управління повинне базуватися на принципах адаптивності, оперативності, локалізації виробництва та пріоритезації сталих рішень, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову життєздатність фармацевтичних підприємств України. Саме тому для удосконалення стратегічного управління ефективністю в контексті сталого розвитку в умовах воєнного стану українські фармацевтичні підприємства потребують наступних заходів (рис. 1).

Таблиця 1

Принципи сталого розвитку фармацевтичних підприємств України

Принципи сталого розвитку	Особливості	Загрози
Економічна стійкість	Орієнтація на забезпечення безперебійного виробництва та логістики незважаючи на дестабілізоване середовище	Руйнування інфраструктури, нестача ресурсів, перебої з постачанням сировини та енергоносіїв
Екологічна відповідальність	Збереження екологічних стандартів навіть у кризових умовах; перехід на енергоощадні технології	Неможливість фінансування екологічних ініціатив; зростання забруднення через аварійні виробничі ситуації
Соціальна відповідальність	Підтримка працівників (збереження робочих місць, соціальних гарантій); волонтерська та гуманітарна допомога	Вимушена евакуація персоналу; ризик скорочень; психологічне вигорання працівників
Інноваційність та технологічна гнучкість	Активне впровадження цифрових рішень для віддаленого управління; адаптація виробництва до нових потреб	Обмежений доступ до фінансування інновацій; втрати R&D-потенціалу; кібератаки
Партнерство та прозорість	Підтримка відкритого діалогу з державою, партнерами, споживачами; звітування про діяльність	Руйнування ланцюгів постачання; зниження довіри через дезінформацію; ускладнення міжнародної співпраці
Локалізація виробництва	Перенесення критично важливих потужностей у безпечні регіони країни	Ризик втрати ринків на тимчасово окупованих територіях; зростання витрат на перенесення виробництва
Гнучке стратегічне управління	Адаптація стратегій до надзвичайних умов, короткострокове планування з урахуванням непередбачуваності	Висока невизначеність; складність прогнозування; потреба в швидкому прийнятті рішень

Джерело: сформовано автором за даними [1; 2]



Рис. 1. Напрями удосконалення стратегічного управління ефективністю вітчизняних фармацевтичних підприємств в контексті сталого розвитку в умовах воєнного стану

Джерело: авторська розробка

Вважаємо, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність функціонування фармацевтичних підприємств, забезпечити їх стійкий розвиток у надзвичайно складних умовах воєнного часу та створити основу для поствоєнного відновлення й зміцнення галузі.

Висновки. За результатами проведеного дослідження зазначено, що стратегічне управління ефективністю фармацевтичних підприємств України в умовах воєнного стану потребує трансформації відповідно до принципів сталого розвитку, адже забезпечення економічної стійкості, екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості, інноваційної гнучкості та ефективної комунікації з усіма стейкхолдерами є ключовими напрямками. Визначено основні загрози, що ускладнюють реалізацію стратегічних рішень, та запропоновано комплекс заходів для їх подолання, що дозволить забезпечити безперервність функціонування підприємств, збереження робочих місць, підтримку системи охорони здоров'я й підготовку до ефективного поствоєнного відновлення галузі.

Бібліографічний список:

1. Демченко Н. В., Олійник Ю. С. Формування стратегії управління сучасним фармацевтичним підприємством:

маркетингово-орієнтований підхід. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 21 березня 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 218-224.

2. Журенко В. В. Розробка методології впровадження системи екологічного менеджменту на вітчизняних фармацевтичних підприємствах: дисертація на зд. наук. ст. докт. філософії: 226 / Національний фармацевтичний університет, МОЗ України, Харків, 2023. 247 с.
3. Мохонько Г. А., Хілько А. О. Роль стратегічного управління в забезпеченні стійкого розвитку підприємств фармацевтичної промисловості. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 403-408.
4. Сталій розвиток фармацевтичної галузі. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://pharmencyclopedia.com.ua/article/8306/stalij-rozvitok-farmaceutichnoi-galuzi> (дата звернення: 21.01.2025).
5. Ткаченко Є., Лисецький Б., Литвин О. Вплив регулюючих механізмів на ціноутворення у фармації: перспективи для сталого розвитку галузі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3581> (дата звернення: 21.01.2025).

References:

1. Demchenko N., Oliynyk Yu. (2024) Formation of a management strategy for a modern pharmaceutical enterprise: a marketing-oriented approach. *Management and marketing*

- ting as part of the modern economy, science, education, practice: materials of the XI International Scientific-Practical Distance Conference, Kharkiv, March 21. Kharkiv: National University of Pharmacy, 2024, p. 218-224.
2. Zhurenko V. (2023) Development of a methodology for implementing an environmental management system at domestic pharmaceutical enterprises: dissertation for the degree of Doctor of Philosophy: 226 / National Pharmaceutical University, Ministry of Health of Ukraine, Kharkiv, 247 p.
 3. Mokhonko G., Khilko A. (2016) The role of strategic management in ensuring sustainable development of pharmaceutical industry enterprises. *Economy and Society*, Issue 7, p. 403-408.
 4. Sustainable development of the pharmaceutical industry. Pharmaceutical Encyclopedia. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8306/stalij-rozvitok-farmaceutichnoi-galuzi> (accessed January 21, 2025).
 5. Tkachenko E., Lysetskyi B., Lytvyn O. (2024) The influence of regulatory mechanisms on pricing in pharmacy: prospects for sustainable development of the industry. *Economy and Society*, No. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3581> (accessed January 21, 2025).