

## ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на тему «Управління репутацією підприємства: теорія та практика»*  
(за матеріалами АТ «Лубнифарм»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти**

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Марков Даниїл Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Барибіна Яніна Олександрівна\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)Рецензент\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Полтава 2025

«Затверджую»

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)д.е.н., професор Шимановська-Діанич Л. М.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

«Погоджено»

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)к.е.н., доцент Барибіна Я. О.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

**План**

дипломної магістерської роботи студентки освітнього ступеня «**магістр**»,  
спеціальності **073 «Менеджмент»**,  
освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»  
(шифр, назва)

Марков Даниїл Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

на тему «*«Управління репутацією підприємства: теорія та практика»*  
(за матеріалами АТ «Лубнифарм»)

Вступ

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль та місце репутаційного менеджменту в системі стратегічного  
управління підприємством

1.2. Особливості управління репутацією підприємства в умовах цифровізації 1

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ЛУБНИФАРМ»

2.1. Оцінка стану фармацевтичної галузі та рівня репутації АТ «Лубнифарм»

2.2. Характеристика АТ «Лубнифарм» як соціально-економічної системи

## РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ЛУБНИФАРМ»

3.1. Впровадження процедури аналізу та розробка матриці стейкхолдерів АТ  
«Лубнифарм»

3.2. Удосконалення системи кризових комунікацій як інструменту управління  
репутацією АТ «Лубнифарм»

Висновки

## ЗМІСТ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ                                                                                               | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА                             | 6  |
| 1.1. Роль та місце репутаційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством       | 6  |
| 1.2. Особливості управління репутацією підприємства в умовах цифровізації                           | 13 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ЛУБНИФАРМ»                                          | 24 |
| 2.1. Оцінка стану фармацевтичної галузі та рівня репутації АТ «Лубнифарм»                           | 24 |
| 2.2. Характеристика АТ «Лубнифарм» як соціально-економічної системи                                 | 32 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ЛУБНИФАРМ»                        | 56 |
| 3.1. Впровадження процедури аналізу та розробка матриці стейкхолдерів АТ «Лубнифарм»                | 69 |
| 3.2. Удосконалення системи кризових комунікацій як інструменту управління репутацією АТ «Лубнифарм» | 69 |
| Висновки                                                                                            | 77 |
| Список використаних джерел                                                                          | 80 |
| Додатки                                                                                             | 90 |

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання ролі нематеріальних активів репутація підприємства стає одним із ключових чинників його сталого розвитку та ринкової стійкості. Для компаній, що функціонують у соціально чутливих галузях, зокрема у фармацевтичній, репутація набуває особливого значення, оскільки безпосередньо пов'язана з рівнем довіри споживачів, регуляторних органів, медичної спільноти та партнерів. Високий репутаційний капітал дозволяє підприємству не лише утримувати конкурентні позиції, а й ефективно протидіяти кризовим викликам, зберігати лояльність стейкхолдерів та забезпечувати довгострокову стабільність діяльності.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена тим, що в умовах цифровізації економіки, розвитку соціальних мереж, відкритості інформаційного простору та зростання суспільних очікувань до бізнесу традиційні підходи до управління репутацією втрачають ефективність. Репутація формується не лише через фінансові результати чи якість продукції, а й через комунікаційну політику, соціальну відповідальність, здатність підприємства до прозорого діалогу та ефективного реагування на кризові ситуації. Для фармацевтичних компаній це особливо важливо, адже будь-які репутаційні ризики можуть мати не лише економічні, а й соціальні наслідки.

АТ «Лубнифарм» є одним із вітчизняних фармацевтичних підприємств, діяльність якого здійснюється в умовах жорсткого регуляторного контролю, високих вимог до якості продукції та постійного інформаційного тиску з боку ринку і споживачів. Це зумовлює необхідність системного підходу до управління репутацією, інтегрованого в загальну систему стратегічного управління підприємством. Водночас на практиці управління репутацією часто має

фрагментарний характер, що знижує його ефективність та підвищує вразливість компанії до кризових комунікаційних загроз.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління репутацією підприємства на прикладі АТ «Лубнифарм» в умовах цифровізації та зростання репутаційних ризиків.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань: дослідити роль і місце репутаційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством; визначити особливості управління репутацією в умовах цифрової трансформації; проаналізувати стан фармацевтичної галузі та оцінити рівень репутації АТ «Лубнифарм»; охарактеризувати підприємство як соціально-економічну систему; розробити матрицю стейкхолдерів та обґрунтувати напрями вдосконалення кризових комунікацій як ключового інструменту управління репутацією.

Об'єктом дослідження є процес управління репутацією підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління репутацією АТ «Лубнифарм» в умовах сучасного фармацевтичного ринку.

Актуальність, мета визначили завдання дослідження:

дослідити сутність поняття «репутація підприємства» та обґрунтувати роль і місце репутаційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством;

узагальнити теоретичні підходи до управління репутацією підприємства та визначити особливості їх застосування в умовах цифровізації економіки та розвитку інформаційного простору;

оцінити рівень репутації АТ «Лубнифарм» на фармацевтичному ринку та серед основних груп стейкхолдерів, зокрема споживачів, партнерів і регуляторних органів;

надати комплексну характеристику АТ «Лубнифарм» як соціально-економічної системи;

провести аналіз існуючої системи управління репутацією АТ «Лубнифарм» та виявити основні проблеми і репутаційні ризики в діяльності підприємства;

розробити процедуру аналізу стейкхолдерів та сформувати матрицю стейкхолдерів АТ «Лубнифарм» як інструмент підвищення ефективності репутаційного менеджменту.

обґрунтувати напрями удосконалення системи кризових комунікацій АТ «Лубнифарм»;

запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління репутацією АТ «Лубнифарм» з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних цілей підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, експертної оцінки, а також інструменти репутаційного та стейкхолдерського аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління репутацією та стратегічного менеджменту, нормативно-правові акти України, офіційна фінансова та нефінансова звітність АТ «Лубнифарм», галузеві аналітичні матеріали, публічні джерела та результати власних узагальнень автора.

Структура магістерської роботи відповідає поставленій меті та логіці дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

*Апробація результатів дослідження відображено в матеріалах Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна стійкість країни і регіонів: роль реформ, інвестицій та міжнародної кооперації», яка відбудеться 19-20 грудня 2025 року. Ужгород.*

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, викладених на 90 сторінках, 23 таблиць та 12 рисунка, списку використаних джерел із 47 найменувань, і 3 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Роль та місце репутаційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством

Управління репутацією компанії посідає важливе місце в системі стратегічного менеджменту, оскільки в сучасних умовах провідну роль у формуванні вартості бізнесу відіграють нематеріальні активи, насамперед ділова репутация. Ділову репутацию доцільно розглядати як:

- по-перше, один із найцінніших активів компанії;
- по-друге, особливий вид товару;
- по-третє, соціальний конструкт (міф), здатний функціонувати відносно автономно;
- по-четверте, складну об'єктивно-суб'єктивну систему оціночних суджень, яку неможливо придбати, а можна лише сформувати у свідомості цільових аудиторій. За останні 15–20 років частка вартості ділової репутации в загальній капіталізації іноземних компаній, за даними Ф. І. Шаркова, зросла з 18 % до 82 %, при цьому підвищення рівня репутации на 1 % зумовлює зростання ринкової вартості акцій приблизно на 3 % [20, с. 153]. Зазначені характеристики ділової репутации необхідно враховувати під час формування репутаційного менеджменту як порівняно нового, але перспективного напрямку управлінської науки.

Проблематика ділової репутации та репутаційного менеджменту є предметом активних досліджень як українських, так і зарубіжних учених. Питання бренду як об'єкта репутаційного управління розкрито у працях В. Шуванова, А. Лебедева-Любімова, А. Дейяна. Особливості управління корпоративним іміджем досліджували А. Ульяновський та Г. Морган. Комунікаційний аспект репутаційного менеджменту розглянуто в роботах П.

Сміта, К. Беррі та А. Пулфорда. Значення торгової марки як складової корпоративної репутації висвітлено у працях Ж.-Н. Капферера. Питання корпоративної культури та корпоративної ідеології аналізували Е. Собчик і Й. Кунде. Вагомий внесок у розвиток теорії репутаційного менеджменту зробили Ф. Шарков і Г. Даулінг, які детально дослідили процеси формування та управління діловою репутацією бізнес-структур.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, подальших досліджень потребують питання розроблення результативних репутаційних стратегій компаній, а також пошуку дієвих інструментів підвищення якості репутаційного менеджменту суб'єктів підприємницької діяльності.

Завданням підрозділу є дослідження передумов і специфіки розвитку репутаційного менеджменту компаній в Україні. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначити умови формування репутаційного менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання; розкрити сутність ділової репутації як економічної, психологічної та соціологічної категорії; проаналізувати основні репутаційні стратегії компаній, їх сильні та слабкі сторони; окреслити ключові напрями підвищення ефективності управління діловою репутацією бізнес-структур.

Об'єктом репутаційного менеджменту виступає ділова репутація компанії. У процесі управління нею доцільно розглядати ділову репутацію не лише з економічної точки зору, а й як соціальне, психологічне та морально-етичне явище. Вона тісно пов'язана зі світоглядом і системою цінностей, здатна впливати на формування життєвих орієнтирів людини через образи та стереотипи. Сучасне суспільство характеризується двома взаємопов'язаними тенденціями — інформатизацією, основою якої є інформаційні технології, та глобалізацією. За умов конкуренції корпоративних комунікацій і електронних засобів масової інформації особливого значення набуває дослідження ділової репутації компаній [1, с. 410–428]. Водночас глобалізація має економічний та культурний виміри: перший проявляється через інтеграцію економічної діяльності, другий — через поширення західних норм, стандартів і цінностей у

сфері духовного життя суспільства. У такому середовищі транснаціональні корпорації застосовують стратегії диференційованого впливу на індивідуальну й колективну свідомість.

Н. В. Горбатова та Л. Т. Станкевич зазначають [2], що об'єктивні передумови трансформації комунікаційних структур зумовлені особливостями нової парадигми інформаційного суспільства, зокрема посиленням впливу на підсвідомість, відсутністю єдиних загальноприйнятих парадигм пізнання, множинністю позицій і поглядів, стиранням меж між віртуальною та реальною дійсністю, а також нівелюванням відмінностей між центрами світової культури та її периферією завдяки розвитку інформаційних технологій і телекомунікацій.

Традиційний вплив на свідомість людей, що ґрунтується на раціональному переконанні та логічних аргументах, поступово поступається місцем ірраціональним методам інформаційного впливу. До таких інструментів належить, зокрема, метод «великої брехні» [3], який передбачає вибіркове й дозоване подання правдивої інформації. У цьому контексті реклама як засіб формування репутації компанії має враховувати низку психологічних принципів: наявність унікальної торгової пропозиції, акцент на корисності товару для споживача, регулярність рекламного впливу та недопущення перевантаження інформаційного сприйняття [4, с. 21]. Водночас реклама і спонсорство розглядаються як інвестиції у так званий «невідновлюваний гудвіл» [21, с. 368].

У наукових дослідженнях ділову репутацію нерідко ототожнюють із формами соціальної міфології. Водночас підходи до розуміння сутності соціальних міфів є різними. Так, А. В. Ульяновський зазначає, що міфи певною мірою містять елемент умовної істинності [1, с. 523], тоді як А. Н. Лебедєв-Любімов наголошує, що міф не слід розглядати виключно як обман, з яким необхідно боротися [5, с. 314]. Поділяючи останню позицію, можна стверджувати, що соціальні міфи, зокрема корпоративна репутація, виконують упорядковувальну функцію, формуючи соціальний порядок і забезпечуючи людині систему орієнтирів.

Разом із тим у конкурентному середовищі можливе цілеспрямоване руйнування корпоративної репутації шляхом підриву довіри до неї. Наслідком цього стає розчарування, яке для споживача може мати як матеріальні, так і моральні наслідки, пов'язані з не виправданими очікуваннями та втратою довіри.

До середини XX століття поняття «репутація» застосовувалося переважно щодо окремих осіб і було близьким за змістом до категорій «честь» і «гідність». У подальшому воно поширилося на організації та компанії, а в сучасних умовах дедалі більше поєднується з поняттями соціальної відповідальності та соціальної місії бізнесу.

На нашу думку, формування репутації компанії зумовлюється сукупністю таких чинників, як фінансова стійкість, маркетингова політика, психологічний клімат у колективі, професійний рівень персоналу, динаміка розвитку, інтелектуальний капітал і соціальна орієнтація. Відповідно, до ключових складових ділової репутації належать емоційна привабливість, якість продукції, відносини з партнерами, репутація керівництва, соціальна відповідальність і фінансові результати діяльності.

Варто зазначити, що ділова репутація не завжди адекватно відображає реальну ефективність функціонування компанії, оскільки може як завищувати, так і занижувати її ринкову вартість через вплив на оцінку нематеріальних активів. Загалом оцінювання вартості репутації є складним, але здійсненним завданням. Для аналізу результативності репутаційного менеджменту доцільно використовувати такі критерії, як тривалість збереження позитивного іміджу, різниця між балансовою вартістю активів і ціною придбання компанії, рівень лояльності персоналу, доступ до фінансових ресурсів, медіаактивність, впізнаваність керівництва, наявність корпоративних норм поведінки, позиції в рейтингах, інтеграція репутаційних показників у системи оцінювання та мотивації, а також рівень розвитку корпоративної культури.

Кожна компанія здатна формувати кілька репутацій, щонайменше стільки, скільки існує цільових аудиторій, з якими вона взаємодіє. Репутація може і повинна слугувати інструментом досягнення основної мети підприємства —

отримання прибутку. Наявність позитивної репутації зменшує сприйняття ризику споживачем під час придбання товарів або послуг. У свою чергу І. Ф. Шарков визначає репутаційний менеджмент як «інструмент нарощування гудвілу» [20, с. 149]. Водночас репутація виконує функцію важливого елемента корпоративного планування. Одним із ключових принципів репутаційного менеджменту є твердження, що неможливо сформувати позитивну репутацію шляхом підриву репутації інших.

Репутаційний менеджмент трактується як «управління процесами формування та коригування репутаційних характеристик і доведення їх до цільових аудиторій» [20, с. 150]. Управління репутацією компанії передбачає цілеспрямований вплив на всі її складові та врахування репутаційного чинника під час ухвалення управлінських рішень. Жодна компанія не застрахована від інформаційних загроз, зокрема скандалів, негативних публікацій, претензій, управлінських помилок, упереджених дій регуляторних органів або недобросовісної конкуренції, які можуть спричинити істотні збитки. У цьому контексті ефективний репутаційний менеджмент підвищує здатність компанії протистояти таким викликам.

До основних складових репутаційного менеджменту належать формування, підтримка та захист репутації компанії. Формування репутації пов'язане з організацією якісної діяльності виробничого й управлінського персоналу. Підтримка репутації реалізується через розвиток корпоративної культури, підвищення мотивації працівників, зростання фінансових результатів, передусім ефективності, а також зміцнення конкурентних позицій. Захист репутації передбачає вдосконалення правової інфраструктури та скорочення трансакційних витрат. Усі зазначені елементи перебувають у тісному взаємозв'язку.

На управління діловою репутацією як стратегічною конкурентною перевагою впливають три основні групи чинників: якість продукції, поведінка персоналу та рівень клієнтського сервісу; місія та цінності компанії; сприйняття

компанії в засобах масової інформації, а також ставлення до неї громадських лідерів і державних інституцій.

Репутаційний менеджмент має спиратися на відповідні репутаційні стратегії, серед яких виокремлюють такі базові: «керівник — наша гордість»; «команда — наша гордість»; «продукція (послуги) — наша гордість»; «досягнення — наша гордість»; «фінанси — наша гордість».

Розглянемо зазначені стратегії з позиції їх переваг і недоліків.

1. У разі коли репутація компанії тісно пов'язана з репутацією її керівника, основною перевагою є висока впізнаваність лідера серед зацікавлених груп. Водночас існують ризики: по-перше, у разі відходу керівника репутаційні позиції компанії можуть ослабнути; по-друге, негативне або неоднозначне ставлення до керівника часто переноситься на продукцію компанії.

2. Якщо репутація ґрунтується на іміджі команди, перевага полягає у колективній відповідальності за різні напрями діяльності. Така стратегія є особливо ефективною для компаній, що надають експертні чи консалтингові послуги, а також для бізнесів із портфелем брендів. Водночас недоліком може бути нерівномірний розподіл уваги до окремих членів команди, що іноді ускладнює процес ухвалення рішень.

3. Стратегія «продукція (послуги) — наша гордість» передбачає акцент на якості товарів або послуг у комунікації з зовнішнім середовищем. Її перевагою є можливість об'єктивної перевірки якості продукції. Однак зосередження лише на продукті може залишати поза увагою інші сильні сторони компанії, а також потребує додаткових зусиль для глибшого розуміння ринку та споживчих очікувань.

4. Використання досягнень компанії як основи репутаційної стратегії передбачає акцент на успішному досвіді та реалізованих проектах. Такий підхід часто застосовують компанії, що впроваджують інноваційні технологічні рішення. Разом із тим досягнення належать до минулого й можуть поступово втрачати актуальність, а нові аудиторії можуть ставитися до них скептично.

5. Стратегія «фінанси — наша гордість» найбільш характерна для фінансових установ, зокрема банків і страхових компаній. Фінансові показники в цьому разі слугують індикатором стабільності та надійності. Однак у сучасних умовах така стратегія є недостатньою сама по собі, оскільки довіра формується на основі комплексу чинників. Тому фінансові установи зазвичай поєднують фінансові показники з іншими об'єктами репутаційної комунікації — продуктами, командою та досягненнями.

У практиці репутаційного менеджменту доцільно застосовувати такі інструменти: формування інформаційної бази репутації; створення позитивного іміджу компанії та її керівників; розвиток корпоративної етики й культури; визначення місії та корпоративного кредо; просування топ-менеджменту; розбудову внутрішніх і зовнішніх комунікацій; активну присутність в інформаційному просторі; підвищення впізнаваності бренду; взаємодію з органами державної влади; використання антикризового менеджменту.

За сучасних умов доцільним є запровадження посади заступника директора з управління репутацією та включення відповідного розділу до стратегії розвитку компанії. Для ефективного управління необхідно чітко усвідомлювати, яку репутацію компанія має серед цільових аудиторій і якої прагне досягти, а також системно скорочувати розрив між цими станами.

У процесі управління репутацією компанії нерідко припускаються помилок, пов'язаних із недооцінкою системного характеру репутаційних ризиків, неправильним позиціонуванням бренду, наявністю прихованих негативних характеристик, невдалою гармонізацією цінностей публічних осіб і цільових аудиторій, а також свідомим викривленням інформації. Практика «прикрас» репутації є особливо ризикованою, оскільки межа між допустимим самопросуванням і створенням хибної репутації є надзвичайно тонкою. Найчастіше це проявляється в ситуаціях виходу компанії з ринку, разових партнерських відносин або надання товарів і послуг, де вирішальним є фактор довіри.

У ринковій економіці репутація формується незалежно від бажання компанії. Завдання власників і менеджерів полягає в тому, щоб не допустити її стихійного розвитку. Чим вищий рівень конкуренції, тим більш значущою стає роль репутації. У короткостроковій перспективі її значення може бути обмеженим, однак у довгостроковому періоді репутація перетворюється на потужну конкурентну перевагу. Вона відіграє ключову роль у тендерах, залученні ресурсів, особливо на зовнішніх ринках, а для малих компаній у сфері послуг є важливим чинником залучення клієнтів і підвищення привабливості на ринку праці.

Аналіз репутаційного менеджменту дає підстави стверджувати, що ділова репутація базується на двох основних складових: по-перше, на чесному та ефективному веденні бізнесу; по-друге, на формуванні довіри та лояльності ключових цільових аудиторій за допомогою інструментів PR, GR та IR. Для підвищення ефективності управління репутацією необхідно затвердити репутаційну стратегію розвитку, ухвалити кодекс ділової репутації, системно оцінювати репутацію топ-менеджменту, ідентифікувати репутаційні ризики, забезпечувати стратегічний підхід до управління репутацією, проводити внутрішню репутаційну політику та уникати підміни понять «імідж» і «репутація».

## 1.2. Особливості управління репутацією підприємства в умовах цифровізації

Діджиталізація докорінно трансформувала правила ведення бізнесу, надавши кожному користувачеві можливість оцінювати репутацію компанії за лічені кліки. В умовах миттєвого поширення інформації, а також зростаючих очікувань клієнтів і партнерів щодо прозорості та відкритості, онлайн-репутація підприємств і фізичних осіб формується не лише через традиційні засоби масової

інформації, а й за допомогою широкого спектра цифрових каналів — соціальних мереж, форумів, блогів, відгуків і коментарів на вебресурсах. Таким чином, будь-яка дія або висловлювання в цифровому просторі здатні впливати на сприйняття бренду чи особи.

Сучасні тенденції цифрової трансформації економіки зумовлюють необхідність постійного управління репутацією з боку керівників більшості підприємств, а не лише ситуативного реагування або дій у кризових умовах. Бізнес-організації дедалі частіше усвідомлюють неприйнятність зволікання чи пасивного очікування негативних репутаційних наслідків для окремих груп зацікавлених сторін. У зв'язку з цим ключовим завданням управлінського персоналу стає формування дієвого механізму управління репутаційними активами на всіх етапах життєвого циклу організації, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого довгострокового розвитку.

Отже, розроблення та впровадження ефективних підходів до формування репутації, які відповідають завданням репутаційного менеджменту, набувають стратегічного значення для діяльності підприємств, у тому числі малих. Це, своєю чергою, зумовлює потребу подальшого розвитку теоретико-прикладних концепцій у цій сфері з урахуванням актуальних ринкових трансформацій і цифрових умов господарювання.

У зв'язку з цим метою статті є аналіз впливу цифрових технологій на систему репутаційного менеджменту малих підприємств, оцінка ролі цифрових платформ у процесі формування та збереження їхньої репутації, а також визначення перспектив упровадження репутаційного менеджменту в діяльність малих суб'єктів господарювання.

Для досягнення поставленої мети автором визначено та реалізовано такі завдання: дослідити вплив цифрових технологій на процеси управління репутацією малих підприємств;

ідентифікувати ключові чинники формування репутації малого бізнесу в цифровому середовищі;

проаналізувати основні стратегії та інструменти репутаційного менеджменту, що використовуються малими підприємствами;

розробити практичні рекомендації щодо впровадження ефективних методів управління репутацією в умовах діджиталізації.

Предметом підрозділу є процеси управління репутацією малих підприємств у цифровому середовищі, зокрема аналіз стратегій, інструментів і чинників, які визначають формування та підтримку позитивного іміджу підприємництва в умовах цифрової економіки.

Завданням підрозділу є дослідження особливостей управління репутацією в умовах цифровізації.

Проблематика управління репутацією підприємств у цифровому середовищі є актуальним напрямом наукових досліджень, що широко висвітлюється у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Дослідження іноземних авторів свідчать, що репутаційний менеджмент виступає важливим стратегічним інструментом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і довгострокову стійкість бізнесу.

Так, А. Р. Давід (David, 2001) окреслює основні виклики та можливості управління репутацією в умовах цифрової епохи, що дозволяє компаніям адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Г. Давлінг (Dowling, 2002) наголошує на ролі корпоративної репутації як джерела конкурентних переваг, підкреслюючи значення довіри з боку споживачів і ділових партнерів. У працях К. Дж. Фамбрана, К. У. Нільсена та Н. Г. Трейда (Fombrun, Nielsen & Trad, 2008) основну увагу приділено механізмам збереження позитивного іміджу компаній у кризових ситуаціях, з акцентом на стратегічні комунікації. Водночас Д. Е. Пост і К. Дж. Фамбран (Post & Fombrun, 1993) досліджують взаємозв'язок між репутацією та корпоративною стратегією, доводячи її значущість для довгострокової стабільності підприємств.

Вітчизняні науковці також активно розвивають дослідження у сфері репутаційного менеджменту, зосереджуючись на різних аспектах його впливу на функціонування підприємств. Зокрема, аналіз поняття «репутація підприємства»

та його ключових складових представлено в працях Грабчака (2016) і Васильконової (2013). Роль репутаційного менеджменту в умовах трансформаційних процесів, зокрема кризових явищ, розглядає К. Озарко (Озарко, 2022), акцентуючи увагу на сучасних викликах для бізнесу. Питання управління репутацією в кризових умовах, у тому числі в контексті інформаційних загроз, досліджують Завербний і Налутка (2024). Проблеми та перспективи розвитку репутаційного менеджменту в Україні висвітлено у працях Завербного та Ломаги (2020), де наголошено на його значенні для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

О. Ляшенко та Є. Дмитрук (Ляшенко & Дмитрук, 2008) аналізують вплив репутації підприємства на рівень його економічної безпеки, що набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати детально досліджує Дерев'янюк (2018).

Наголошується на ключовій ролі інтеграції цифрових інструментів у стратегії управління репутацією. У наукових працях розглядаються процеси діджиталізації економіки та їхній вплив на підприємницьку діяльність (Коробка, 2021; Король & Польовик, 2019), при цьому особлива увага приділяється значенню цифрових технологій у сучасному репутаційному менеджменті. Окремим напрямом досліджень є євроінтеграційний вимір управління репутацією. Так, О. Микитин (Микитин, 2021) аналізує перспективи розвитку репутаційного менеджменту в Україні в умовах цифрової трансформації, що має важливе значення для подальшої інтеграції держави в європейський економічний простір.

Огляд наукових джерел свідчить, що репутаційний менеджмент у цифрову епоху є комплексною та багатовимірною проблемою, яка охоплює стратегічне управління, комунікаційні інструменти, антикризовий менеджмент і використання цифрових технологій. В умовах України основними викликами залишаються необхідність оперативної адаптації до динамічних змін цифрового

середовища, впровадження сучасних репутаційних стратегій та застосування аналітичних підходів до управління іміджем підприємств.

Методологія дослідження. Для реалізації поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу застосовувалися для вивчення наукових підходів до трактування поняття репутації. Для оцінювання впливу цифрових технологій на управління репутацією малих підприємств використано порівняльний аналіз, систематизацію, узагальнення та експертне оцінювання.

На першому етапі дослідження здійснено аналіз наукових праць і аналітичних звітів, що дало змогу визначити основні чинники формування іміджу підприємства в онлайн-середовищі. Другий етап передбачав проведення контент-аналізу офіційних вебсайтів, сторінок у соціальних мережах та онлайн-відгуків про діяльність малих підприємств.

Крім того, було використано результати анкетного опитування власників і менеджерів малих підприємств щодо їхніх підходів до управління репутацією в цифровому просторі. Отримані дані оброблялися із застосуванням статистичних методів, що дозволило визначити найбільш ефективні інструменти та практики. На основі результатів дослідження сформовано рекомендації з удосконалення репутаційного менеджменту малих підприємств із використанням цифрових технологій. Для наочного представлення результатів застосовано графічні методи візуалізації.

Упродовж минулого року світова економіка продовжувала функціонувати в умовах наслідків попередніх кризових явищ, зокрема високого рівня інфляції, енергетичної нестабільності, дефіциту продовольства, зростання вартості життя та логістичних ускладнень. Глобальна економіка ще не повністю відновилася після пандемії COVID-19, як додатковими чинниками дестабілізації стали повномасштабна російсько-українська війна, воєнний конфлікт в Ізраїлі, а також блокування хуситами судноплавних маршрутів у Червоному морі. За таких умов підтримання високого рівня репутації брендів стало надзвичайно складним

завданням. Успіху досягали переважно ті компанії, які інтегрували управління репутацією у загальну стратегію розвитку.

У 2023 році Україна вперше увійшла до переліку 20 найбільш впливових країн світу за результатами рейтингу Global Soft Power Index, посівши 37-ме місце серед 121 держави у загальному заліку. Це суттєве зростання порівняно з 2021 роком, коли країна перебувала на 61-й позиції в загальному рейтингу та 45-й — за рівнем впливовості. За показником впізнаваності Україна піднялася з 47-го на 14-те місце. Водночас через особливості відповідей респондентів з країн Азії репутаційний рейтинг зріс незначно — з 70-ї на 68-му позицію. Лідерські позиції у Global Soft Power Index 2023 зберегли США, Велика Британія та Німеччина<sup>1</sup>.

Перш ніж оцінювати значення репутаційного менеджменту, доцільно звернутися до етимології поняття «репутація». У різні історичні періоди даний термін трактувався неоднозначно в наукових і літературних джерелах. До кінця XX століття репутація здебільшого розглядалася як емоційне явище, пов'язане з окремими особами або соціальними групами. У науковий обіг поняття було введено у 1996 році завдяки дослідженням К. Фамбрана (Fombrun, 2008).

У «Словнику іноземних слів» термін «репутація» (лат. *reputatio*) тлумачиться як «роздуми», «обмірковування» або «розрахунок». Тлумачний словник Вебстера визначає репутацію як загальну оцінку або сформовану думку про особу чи організацію, пов'язуючи її з такими характеристиками, як авторитет, вплив, престиж, довіра та визнання. Великий тлумачний словник української мови інтерпретує репутацію як загальну суспільну думку щодо когось або чогось.

У сучасному розумінні репутація трактується як узагальнена оцінка, що формується в суспільстві на основі уявлень про переваги та недоліки певної особи, організації або об'єкта. Варто зазначити, що конкурентні переваги підприємств на початкових етапах розвитку ґрунтувалися переважно на якості продукції. Згодом акцент змістився на дизайн і упаковку товарів, а з часом

провідну роль почали відігравати нематеріальні активи — ділова репутація, бренд та авторитет керівництва.

Результати глобального дослідження компанії Interbrand у співпраці з журналом Business Week засвідчили, що нематеріальні активи, зокрема бренд і торговельна марка, можуть формувати до 70% ринкової вартості компанії.

Аналіз підходів до визначення репутації організації в економічній літературі дав змогу виокремити її специфічні риси, які відрізняють репутацію від інших нематеріальних активів (Васильконова, 2013), що відображено на рис. 1.

Таким чином, репутація організації є важливим нематеріальним активом, який не має матеріальної форми, формується протягом тривалого періоду, але може бути втрачений за короткий час. Вона є невід’ємною складовою організації та набуває реальної цінності через гудвіл. Сукупні витрати на формування і підтримку репутації з урахуванням довгострокового ефекту формують репутаційний капітал.

Таким чином, репутація організації є важливим нематеріальним активом, який не має матеріальної форми, формується протягом тривалого періоду, але може бути втрачений за короткий час. Вона є невід’ємною складовою організації та набуває реальної цінності через гудвіл. Сукупні витрати на формування і підтримку репутації з урахуванням довгострокового ефекту формують репутаційний капітал. Її оцінювання має базуватися не лише на кількісних, а й на якісних показниках, що визначають стійкість організації та її позиції на ринку.

Репутація являє собою відносно стабільну та об’єктивну оцінку, сформовану на основі знань і досвіду всіх зацікавлених сторін, які взаємодіють з організацією. Вона відображає сильні та слабкі сторони компанії й характеризує соціально-економічні відносини як усередині організації, так і в її зовнішньому середовищі. За даними досліджень, 62% споживачів під час вибору продукції надають перевагу компаніям з позитивною репутацією, що підкреслює її вирішальну роль у процесі прийняття рішень.

У сучасних умовах репутація розглядається як керований ресурс, що зумовлює формування окремої сфери — управління репутацією. Репутаційний менеджмент являє собою комплекс заходів, спрямованих на створення, підтримку та розвиток позитивної репутації організації, бренду або окремої особи. Він також охоплює процеси коригування репутаційних характеристик і їх цілеспрямоване донесення до цільових аудиторій.

Управління репутацією передбачає вплив на всі її складові та врахування репутаційних чинників у процесі прийняття управлінських рішень. Будь-яка компанія стикається з ризиками, пов'язаними зі скандалами, негативною інформацією, претензіями, управлінськими помилками або тиском з боку регуляторних органів і конкурентів, що може призвести до суттєвих фінансових втрат. У цьому контексті репутаційний менеджмент сприяє підвищенню стійкості компанії до негативних впливів.

Отже, репутаційний менеджмент можна визначити як стратегічний процес управління репутацією організації, що включає її активне формування, підтримку та захист, а також реагування на потенційні ризики й загрози, здатні негативно вплинути на сприйняття організації громадськістю.

Репутаційний менеджмент є безперервним процесом створення, підтримання та захисту позитивного іміджу організації. Для малого бізнесу, який зазвичай конкурує з великими компаніями, репутація виступає одним із ключових активів, що суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності, а в умовах цифровізації може мати вирішальне значення.

Як і будь-яка управлінська діяльність, репутаційний менеджмент складається з певної сукупності елементів, що подані на рис. 2. Основні інструменти управління репутацією в умовах діджиталізації, які забезпечують контроль та покращення іміджу малого підприємства в онлайн-середовищі, наведено на рис. 3.

Ефективне управління репутацією потребує постійного моніторингу громадської думки, аналізу відгуків споживачів і коригування комунікаційних стратегій з метою збереження довіри та лояльності цільової аудиторії. Позитивна

репутація сприяє формуванню довіри, яка є основою стабільних ділових відносин, забезпечує конкурентні переваги та дозволяє підприємству вирізнятися на ринку. Крім того, вона підвищує здатність малого бізнесу ефективно реагувати на кризові ситуації та сприяє швидшому відновленню після них. Репутація безпосередньо впливає на зростання обсягів продажів завдяки позитивним відгукам і рекомендаціям клієнтів, що є важливим чинником сталого розвитку малого підприємництва.

Таким чином, репутаційний менеджмент є необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо малого. Завдяки продуманій стратегії та застосуванню сучасних цифрових інструментів навіть невеликі компанії здатні сформувати позитивну репутацію та досягти успіху на ринку.

Цифрові платформи забезпечують ефективну комунікацію з клієнтами, що позитивно позначається на репутації бізнесу та сприяє збереженню клієнтської лояльності. Сукупне використання таких інструментів дозволяє реалізувати комплексний підхід до управління репутацією та підтримувати конкурентоспроможність і привабливість малого підприємства для споживачів.

У процесі управління репутацією малих підприємств в умовах діджиталізації виникає низка як позитивних, так і негативних аспектів, що узагальнено на рис. 4.

Позитивні аспекти управління цифровою репутацією здатні забезпечити суттєві переваги для розвитку малого підприємництва, зокрема у сфері залучення нових споживачів, формування клієнтської лояльності та підвищення рівня конкурентоспроможності. Водночас наявні й негативні чинники, серед яких високий рівень конкуренції в онлайн-середовищі, значна залежність від зворотного зв'язку користувачів, а також ризики інформаційних маніпуляцій. Ці обставини можуть створювати додаткові труднощі та потребують зваженого управління і стратегічного підходу.

Аналіз зазначених аспектів дає змогу визначити найбільш результативні методи формування позитивного іміджу та забезпечення стабільного функціонування малого підприємництва в умовах діджиталізації. Загалом цифрова трансформація відкриває для малого бізнесу нові можливості управління репутацією, однак реалізація цих можливостей потребує системної роботи та постійних зусиль, спрямованих на підтримку позитивної онлайн-присутності. Діджиталізація істотно трансформувала особливості підприємницької діяльності незалежно від масштабу бізнесу, перетворивши репутаційний менеджмент на один із ключових чинників успіху (Коробка, 2021).

Онлайн-середовище продовжує динамічно розвиватися, у зв'язку з чим перспективи впровадження репутаційного менеджменту доцільно умовно систематизувати за окремими напрямками, що подано на рис. 5.

У майбутньому репутаційний менеджмент зіштовхуватиметься з новими викликами, зокрема через зростання обсягів фейкової інформації, що підриває довіру до джерел та вимагає розроблення ефективних інструментів протидії дезінформації. Важливим завданням також стає захист персональних даних клієнтів, оскільки збільшення кількості цифрових транзакцій підвищує ризики витоку конфіденційної інформації.

Окремої уваги потребує етичне застосування технологій штучного інтелекту в репутаційному менеджменті, адже їх використання може як підвищувати ефективність управління, так і створювати загрози маніпулювання інформацією чи порушення приватності. Для збереження довіри споживачів і підтримки позитивної репутації малим підприємствам необхідно впроваджувати чіткі етичні норми та інноваційні підходи, що забезпечуватимуть адекватне реагування на нові виклики цифрового середовища.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що репутаційний менеджмент є важливим стратегічним інструментом розвитку малих підприємств, особливо в умовах цифрової трансформації економіки. Сучасні цифрові технології надають бізнесу можливість ефективно управляти власною

репутацією шляхом використання соціальних мереж, платформ для збору та аналізу відгуків, а також інших онлайн-інструментів.

Ретельно розроблена та реалізована стратегія репутаційного менеджменту сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню рівня лояльності наявних споживачів, збереженню конкурентних переваг і посиленню стійкості підприємства до кризових ситуацій. Водночас управління репутацією потребує постійного моніторингу інформаційного простору, оперативного реагування на критику та врахування специфічних ризиків, зокрема поширення негативних відгуків і маніпулятивного контенту.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері пов'язані з розробленням методик і стратегій підвищення ефективності управління репутацією в цифровому середовищі, зокрема для малих підприємств. Важливим є подальше вивчення новітніх інструментів і технологій репутаційного менеджменту, зокрема можливостей застосування штучного інтелекту для аналізу відгуків та моніторингу громадської думки. Окрему увагу доцільно зосередити на етичних аспектах, зокрема питаннях захисту персональних даних і протидії дезінформації в Інтернеті, оскільки ці чинники набувають дедалі більшого значення для формування довіри споживачів і підтримання стабільної репутації компаній.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ЛУБНИФАРМ»

#### 2.1. Оцінка стану фармацевтичної галузі та рівня репутації АТ «Лубнифарм»

Фармацевтична промисловість, як галузь, має відношення для найбільш розвинутих та рентабельних, посідаючи важливе місце в економіці України. Виробляючи лікарські засоби та товари медичного призначення, фармацевтика є поважним сегментом на вітчизняному ринку. Отже, Ukrainian Business Award не змогли залишити без уваги таку важливу галузь та підготували для вас рейтинг ТОП-15 фармацевтичних компаній України у 2024 році.

До нашого списку потрапили наступні компанії: ARTERIUM, Борщагівський ХФЗ, Дарниця, Здоров'я, Київський вітамінний завод, Лубнифарм, unipharma, Фармак, Червона зірка, ЮРІЯ-ФАРМ, ІнтерХім, Біофарма, ФарКоС, SPERCO, а також Vishpha.

##### Цінність пропозиції

Український ринок фармацевтики демонструє доволі сталий розвиток навіть під час широкомасштабної війни, тому до цієї категорії оцінювання наші аналітики внесли такі критерії: кількість товарних позицій, які випускає кожна компаній, кількість виробництв на території України, ринки збуту (країни, куди поставляється продукція), а також додаткові послуги, які пропонують компанії-виробники, такі як різноманітні дослідження, реєстрації тощо.

Кожна представлена в нашому дослідженні компанія має власні виробничі об'єкти. 12 із 15 фармкомпаній мають по одному виробничому підприємству. ЮРІЯ-ФАРМ і Фармак мають по 2 виробничі потужності, а unipharma виробляє свою продукцію аж на трьох виробничих об'єктах.

Розглядаючи кількісні показники продукції, яку виробляють компанії, ми нарахували аж 410 товарних позицій у Здоров'я, що є найкращим показником по цьому критерію. Трохи менше позицій у компанії Фармак (366), а Біофарма з 13 товарними позиціями займає останнє місце за цим показником.

Шляхом ретельного аналізу, наша команда виявила, що 5 із 15 компаній реалізують свою продукцію виключно в Україні. Це компанії Лубнифарм, ІнтерХім, Біофарма, ФарКоС і SPERCO. Тоді як Фармак експортує власну продукцію аж у 50 країн. А от 41 і 40 країн-ринків збуту відповідно мають ЮРІЯ-ФАРМ і Червона зірка. Кількість країн, у які експортують свої товари всі інші компанії коливається від 7 до 24.

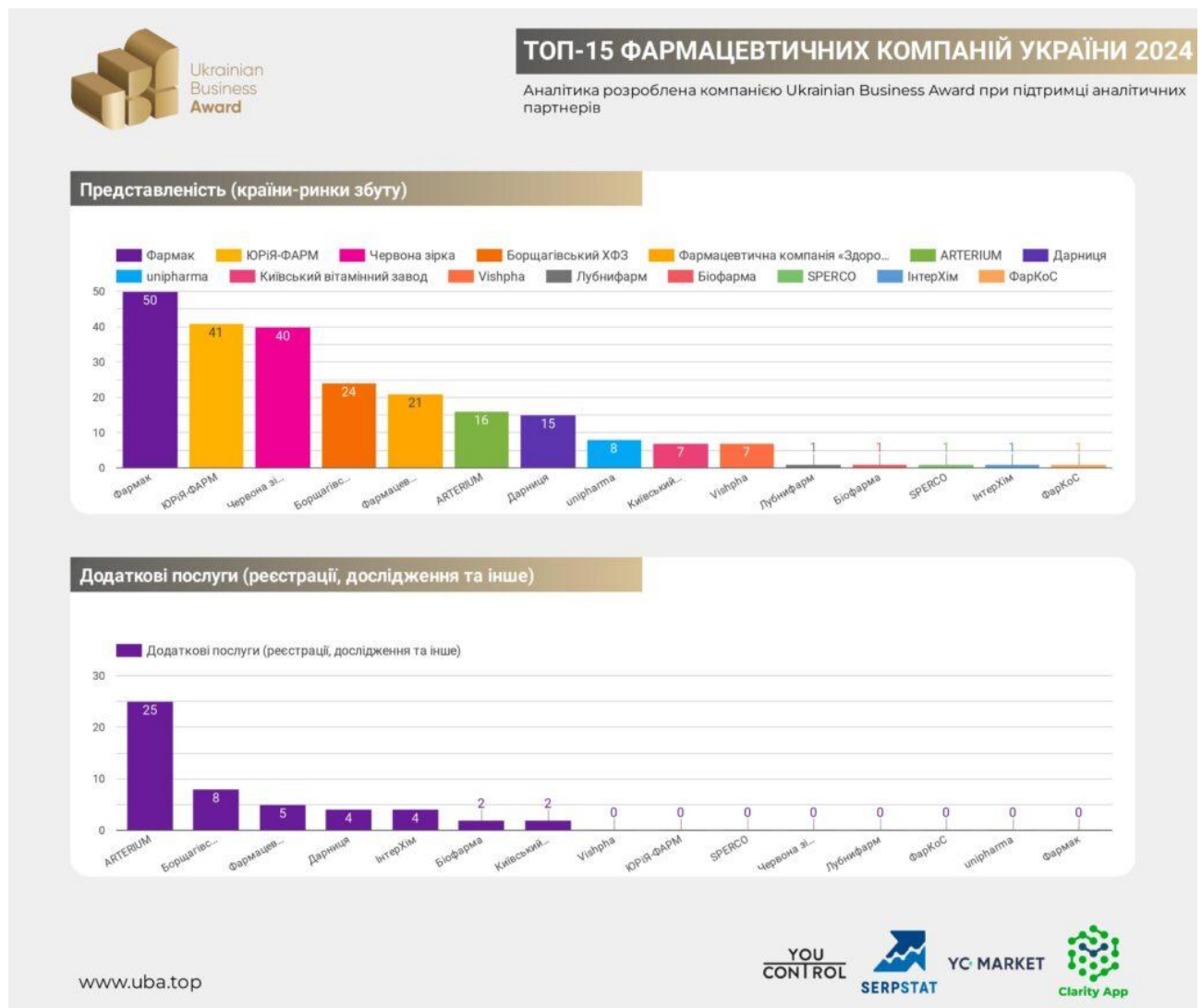


Рис.2.1. Рейтингові показники фарміндустрії

Споживачі загалом демонструють високий рівень довіри до лікарських засобів та іншої продукції вітчизняних фармацевтичних виробників. Згідно з даними Google, найвищу частку позитивних відгуків отримала компанія «Фармак» — 98%. Дещо нижчі, але також високі показники зафіксовано у компаній Unipharma та «Дарниця», які мають відповідно 94% і 91% схвальних оцінок. Водночас найменший рівень позитивного сприйняття серед споживачів зафіксовано у компанії Vishpha, частка позитивних відгуків якої становить лише 55%.

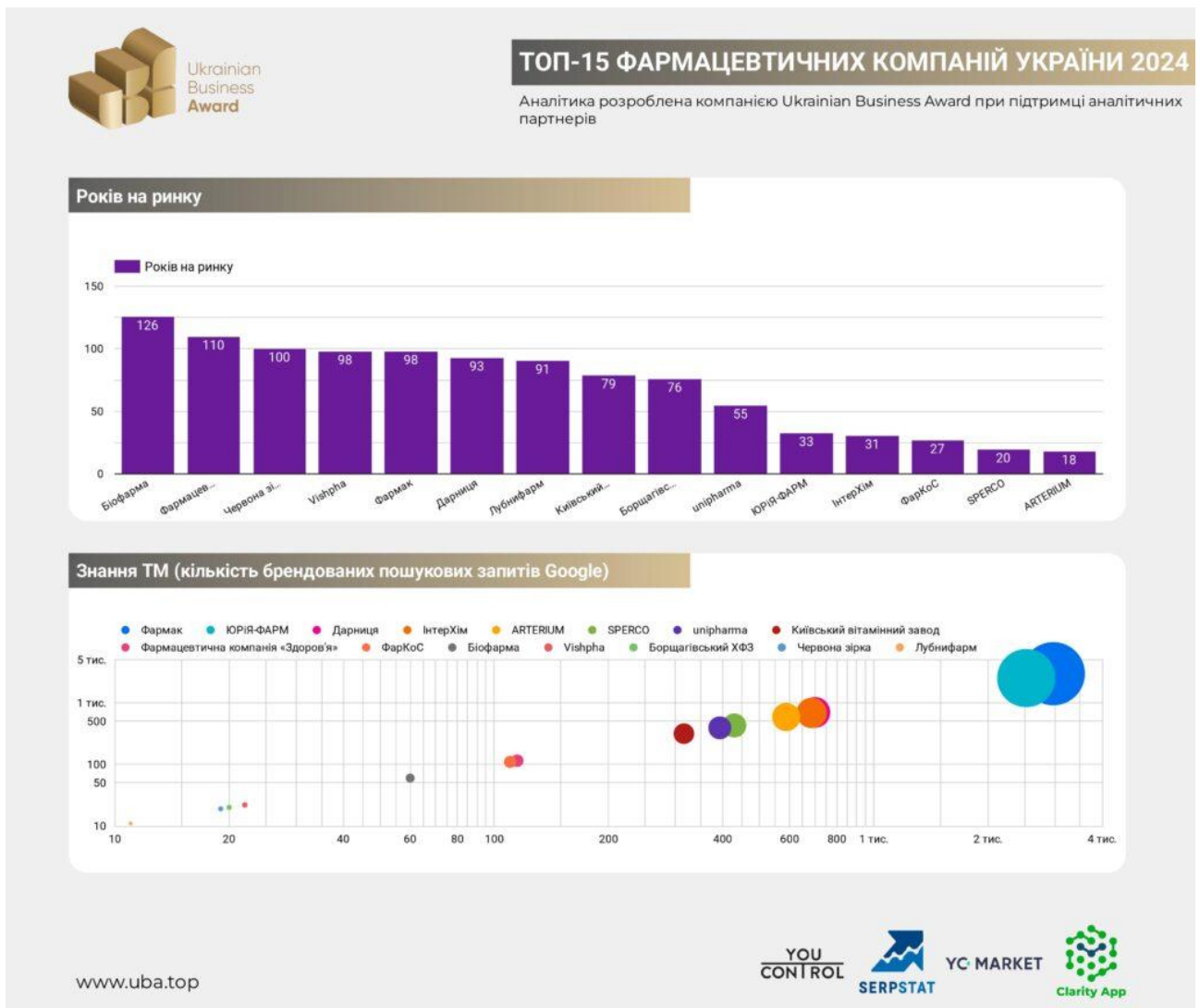


Рис.2.2. Рейтингові показники фарміндустрії

Якість продукції, рівень популярності та суспільне визнання фармацевтичних компаній часто відображаються через кількість відзнак і

нагород, отриманих ними на профільних конкурсах, виставках і в рейтингових оцінюваннях. У ході аналізу було встановлено, що компанія «Здоров'я» має найбільшу кількість відзнак — 21 нагороду, що дозволяє вважати її беззаперечним лідером за цим показником. В інших компаній кількість нагород коливається від однієї до семи, тоді як інформацію про наявність відзнак у компанії Unipharma виявити не вдалося.

Важливим показником впізнаваності бренду є також рівень зацікавленості користувачів у мережі Інтернет. Аналіз пошукових запитів у Google свідчить, що найбільш популярною серед розглянутих компаній є «Фармак», який має 2974 запити. Другу позицію займає компанія «ЮРІЯ-ФАРМ» із показником 2524 пошукові запити, тоді як третє місце посідає «Дарниця» — 700 запитів у Google.

Дослідження благодійної діяльності фармацевтичних компаній показало, що 9 із 15 виробників реалізують соціальні та благодійні ініціативи. Найбільшу активність у цьому напрямі демонструють компанії «Дарниця» та «ІнтерХім», кожна з яких бере участь у шести благодійних проєктах. Компанія «Здоров'я» залучена до трьох таких ініціатив. По одній благодійній або соціальній активності зафіксовано у Київського вітамінного заводу, Лубнифарм, Unipharma, «Фармак» та «ЮРІЯ-ФАРМ».

Окремо варто відзначити корпорацію ARTERIUM, яка здійснює безоплатне постачання лікарських засобів та іншої фармацевтичної продукції власного виробництва. Станом на момент формування рейтингу компанія передала на благодійні потреби понад 2 мільйони упаковок ліків загальною вартістю більше ніж 254,1 млн грн. Інші учасники дослідження не оприлюднюють інформацію щодо своєї діяльності у сфері благодійності.

**Висновок за Результатами Ukrainian Business Award: ТОП-15 Фармацевтичних компаній в Україні 2024.**

Підсумовуючи всю інформацію можемо оголошено переможця Фармацевтичних компаній в Україні 2024:



Рис.2.3. Рейтингові показники фарміндустрії

Консалтингова компанія PatientView опублікувала актуальні дані свого щорічного дослідження про корпоративну репутацію фармацевтичних компаній з точки зору пацієнтів. Опитування проводилося з листопада 2023 до кінця лютого 2024 р. серед понад 2 тис. груп пацієнтів із 106 країн світу.

57% респондентів оцінили корпоративну репутацію фармкомпаній як «хорошу» або «відмінну». Порівняно з «пандемічними» 2021 та 2022 р. ця оцінка трохи погіршилася, проте все ж залишається на досить високому рівні, адже у 2014–2019 рр. показник не перевищував 46% (рисунок).

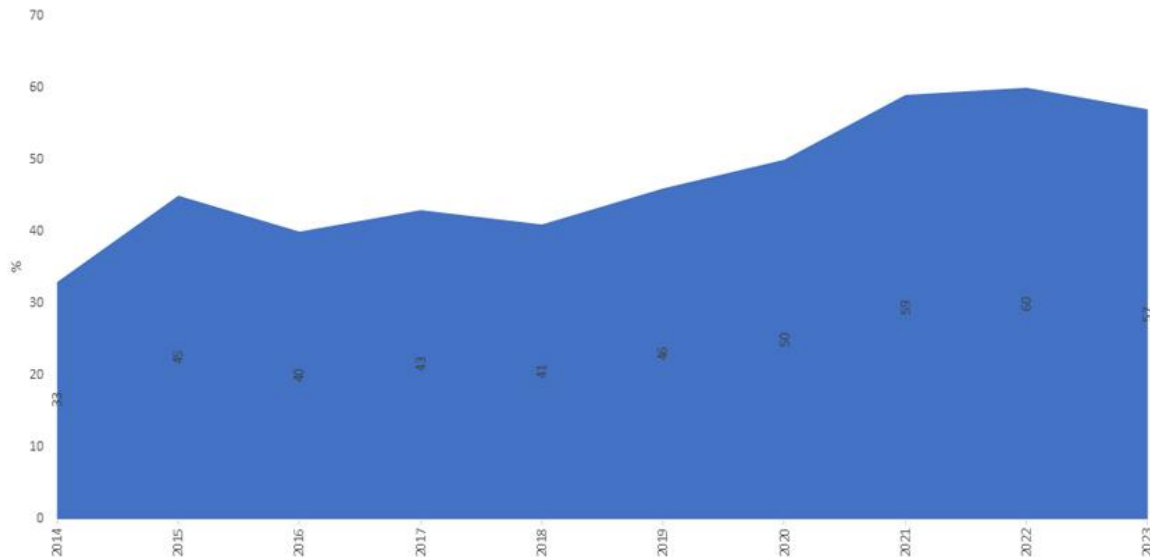


Рис. 2.4. Рейтингові показники фарміндустрії у динаміці

Нагадаємо, що на фоні пандемії COVID-19 репутація фарміндустрії помітно покращилася, на що впливали, зокрема, такі чинники, як швидка розробка та виробництво вакцин. Результати нового опитування свідчать про те, що високі результати, досягнуті під час пандемії коронавірусу, можуть бути нестійкими.

Найбільшу частку відповідей з оцінкою корпоративної репутації як «хороша» та «відмінна» відмічено в таких країнах, як Греція (85%), Тайвань (83%), Бразилія (80%), Китай (77%), Канада (72%). Водночас у деяких країнах, зокрема європейських (Нідерланди, Данія, Франція, Німеччина, Норвегія, Фінляндія), цей показник є досить низьким.

Фармацевтична індустрія стикається з критикою стосовно таких питань, як ціноутворення, залучення пацієнтів у розробку і дослідження (Research & Development — R&D) та доступність ліків. Так, деякі пацієнтські групи висловлюють занепокоєння стосовно дефіциту методів лікування деяких захворювань. Вони вважають, що фармкомпанії могли б краще комунікувати стосовно розв'язання цього питання, інакше пацієнти залишаються в незнанні.

Також деякі групи пацієнтів з онкологічними захворюваннями відмічають, що загалом фармкомпанії декларують, що їх стратегії орієнтовані на пацієнта, однак не завжди це прослідковується в реальних діях. Наприклад, пацієнтів дуже мало залучають до обговорень у сфері R&D.

Найвищі оцінки щодо корпоративної репутації отримали компанії ViiV Healthcare, Gilead Sciences та Roche. Якщо говорити лише про Big Pharma, топ-3 формують Gilead Sciences, Roche та Pfizer.

Репутація — ключ до партнерства Репутація компанії, зокрема відсутність зв'язків із країною-агресором, стала важливим фактором для партнерства на ринку.

Репутаційний кейс навколо компанії «Дарниця» не мав прямого негативного впливу на операційну діяльність компанії «Лубнифарм», однак певні опосередковані репутаційні наслідки все ж можна виділити.

По-перше, «Дарниця» і «Лубнифарм» працюють в одній галузі — фармацевтичному секторі України, тому будь-який публічний скандал із великим гравцем автоматично підвищує загальну увагу суспільства, регуляторів і споживачів до всієї галузі. У такі періоди менші або менш відомі компанії, зокрема «Лубнифарм», можуть опинитися під посиленням контролем з боку споживачів та ЗМІ, навіть якщо безпосередньо не причетні до ситуації.

По-друге, скандал «Дарниці» міг вплинути на загальний рівень довіри до українських фармвиробників, що потенційно змінює споживчу поведінку. Частина клієнтів у кризові моменти починає більш критично ставитися до всіх брендів галузі, що змушує такі компанії, як «Лубнифарм», активніше працювати над прозорістю, комунікацією та підтвердженням якості продукції.

По-третє, з репутаційної точки зору скандал створив для «Лубнифарм» і можливість: на тлі репутаційних втрат конкурента компанія могла зміцнити власний імідж через акцент на дотриманні стандартів якості, соціальній відповідальності та відкритій комунікації зі споживачами. У таких ситуаціях виграють ті гравці, які демонструють стабільність і не залучені до конфліктів.

Отже, скандал компанії «Дарниця» не спричинив прямого падіння показників «Лубнифарм», але вплинув на загальний репутаційний фон фармацевтичного ринку. Для «Лубнифарм» це означало необхідність уважнішого управління власною репутацією, посилення комунікацій і підтвердження довіри споживачів в умовах підвищеної чутливості ринку.

Репутаційні скандали великих компаній мають здатність виходити за межі окремого суб'єкта господарювання та впливати на сприйняття всієї галузі. Скандал, пов'язаний із діяльністю фармацевтичної компанії «Дарниця», не спричинив прямого негативного впливу на фінансово-операційну діяльність компанії «Лубнифарм», однак сформував певні опосередковані наслідки репутаційного характеру.

Передусім слід зазначити, що обидві компанії функціонують у межах одного ринку — фармацевтичної промисловості України. За таких умов публічні репутаційні кризи великих гравців підвищують рівень уваги з боку споживачів, засобів масової інформації та регуляторних органів до всієї галузі. Це створює додатковий інформаційний тиск на інших виробників, зокрема на компанію «Лубнифарм», навіть за відсутності її безпосередньої причетності до скандалу.

Крім того, репутаційні втрати одного з лідерів ринку можуть негативно впливати на загальний рівень довіри споживачів до вітчизняних фармацевтичних брендів. У таких умовах компанії середнього масштабу, до яких належить «Лубнифарм», змушені приділяти більше уваги комунікаційній політиці, підтвердженню якості продукції та прозорості діяльності, аби зберегти стабільне сприйняття з боку клієнтів.

Водночас ситуація створила для «Лубнифарм» і потенційні можливості. На тлі репутаційних проблем конкурента компанія могла посилити власні позиції, акцентуючи увагу на дотриманні стандартів якості, соціальній відповідальності та відсутності конфліктів у публічному просторі. Таким чином, репутаційна криза «Дарниці» частково перерозподілила увагу споживачів і відкрила можливість для зміцнення іміджу інших учасників ринку.

Отже, вплив скандалу компанії «Дарниця» на діяльність «Лубнифарм» мав переважно непрямий характер і проявлявся у зміні репутаційного фону галузі загалом. Для «Лубнифарм» це означало необхідність більш активного управління власною репутацією, посилення довіри споживачів та адаптації комунікаційної стратегії в умовах підвищеної чутливості ринку до інформаційних ризиків.

## 2.2. Характеристика АТ «Лубнифарм» як соціально-економічної системи

Об'єкт дипломної роботи – акціонерне товариство, українська фармацевтична компанія. Код ЄДРПОУ 00480951. Юридична адреса: вулиця Барвінкова, 16, м.Лубни, Полтавська область, Україна.

АТ «Лубнифарм» — досить відоме підприємство на фармацевтичному ринку України, роком заснування якого вважається 1932 рік, коли було організовано завод з первинної переробки лікарських трав. Сьогодні АТ «Лубнифарм» — фармацевтичне підприємство, основним напрямком діяльності якого є розробка і виробництво готових лікарських засобів для зовнішнього і внутрішнього застосування у вигляді: таблеток, настоянок, екстрактів, мазей, гелів, лініментів, ін'єкційних розчинів, медичних виробів. Номенклатура підприємства складає більше 100 найменувань і має широкий спектр фармакологічної дії велику розмаїтість лікарських форм.

Лікарські засоби виробництва АТ «Лубнифарм» екологічно чисті, для їх виготовлення використовується натуральна природна сировина, сировина харчової промисловості, а також сировина, що ввозиться із-за кордону. Для забезпечення належного контролю і гарантії якості лікарських засобів, що виробляються на АТ «Лубнифарм», були повністю модернізовані й оснащені сучасним обладнанням хіміко-аналітична та мікробіологічна лабораторії відділу контролю якості, виробничі цехи, склади зберігання сировини та готової продукції згідно принципів GMP.

Центральне місце в системі цінностей АТ «Лубнифарм» займає забезпечення населення України лікарськими засобами за доступними цінами,

своїм завданням номер один підприємство вважає розширення асортименту за рахунок розробки та впровадження нових лікарських засобів. Дотримуючись саме цих принципів АТ «Лубнифарм» упевнено розвивається в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Реалізація програми розвитку підприємства підтверджує наявність достатнього потенціалу росту, що дасть можливість домогтися збільшення продукції, що відповідає якості міжнародних стандартів, займати гідне місце у фармацевтичній галузі і вписати змістовну сторінку в історію фармації України.

Зважаючи на швидкий розвиток та перспективи АТ «Лубнифарм» робить ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватись в фармацевтичному бізнесі. Адже саме від спеціалістів, їх рівня професіоналізму залежить розвиток та успішність компанії. Тому на основі звітів по роботі з персоналом – АТ «Лубнифарм», проаналізуємо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому і управлінському процесі (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу АТ «Лубнифарм» по категоріях зайнятих за 2022-2024 рр.**

| Категорія зайнятих                                       | 2022              |                    | 2023              |                    | 2024              |                    | Відхилення<br>питомої ваги у %<br>2024р. до |        |
|----------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------------------|--------|
|                                                          | К-<br>ть,<br>осіб | Пит.<br>вага,<br>% | К-<br>ть,<br>осіб | Пит.<br>вага,<br>% | К-<br>ть,<br>осіб | Пит.<br>вага,<br>% | 2022р.                                      | 2023р. |
| Управлінський персонал                                   | 57                | 12,47              | 52                | 11,98              | 54                | 12,03              | -0,45                                       | 0,05   |
| У тому числі:                                            |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                                             |        |
| Керівники                                                | 15                | 3,28               | 10                | 2,30               | 12                | 2,67               | -0,61                                       | 0,37   |
| Спеціалісти                                              | 20                | 4,38               | 16                | 3,69               | 18                | 4,01               | -0,37                                       | 0,32   |
| Технічні працівники                                      | 22                | 4,81               | 26                | 5,99               | 24                | 5,35               | 0,53                                        | -0,65  |
| Виробничий персонал                                      | 400               | 87,53              | 382               | 88,02              | 395               | 87,97              | 0,45                                        | -0,05  |
| Разом                                                    | 457               | 100                | 434               | 100                | 449               | 100                | 0,00                                        | 0,00   |
| Виробничий персонал на<br>одного управлінського,<br>осіб | 7                 |                    | 7                 |                    | 7                 |                    |                                             |        |
| Частка управлінського<br>персоналу                       |                   | 12,47              |                   | 11,98              |                   | 12,03              | -0,45                                       | 0,05   |

Середньооблікова чисельність персоналу АТ «Лубнифарм» за аналізований період становить: у 2022р. – 454 особи, у 2023р. – 434 особи, у 2024р. – 449 осіб.

Виробничому персоналу належить найбільша питома частка – 87,97%, що більше на 0,45% за 2022р. та менше на 0,05% за 2023р.

Управлінському персоналу належить 12,03%, що відповідно більше на 0,45% за 2022р. та менше на 0,05% за 2023р. Серед управлінського персоналу найбільша частка належить технічним спеціалістам – 5,35%, частка яких зросла на 0,53% порівняно з 2022р., та зменшилась на 0,65% - порівняно з 2023р. Спеціалістам належить частка у розмірі 4,01%, що менше на 0,37% за 2022р. та більше на 0,32% за 2023р. Керівникам належить 2,67%, що менше за 2022р. на 0,61%, та на 0,37% за 2023р.

Норма виробничого персоналу на одного управлінського протягом 2022-2024р. – становить 7 осіб, що свідчить про дотримання загальних управлінських норм та внутрішньої кадрової політики на АТ «Лубнифарм».

Далі розглянемо соціальну структуру АТ «Лубнифарм», що характеризує працівників за віком (табл. 2.2).

Серед управлінського АТ «Лубнифарм» переважає вікова категорія 29-40 років – 38,89%, частка яких зменшилась на 6,73% порівняно з 2022р. та на 3,42% порівняно з 2023р. Віковій категорії 41-50 років належить 35,19%. Їхня частка зросла на 7,12% порівняно з 2022р. та на 2,49% - порівняно з 2023р. Молоді віком 15-28 років серед управлінського персоналу належить 16,67%, що більше на 2,63% за 2022р. та менше на 3,21% за 2023р. Категорії передпенсійного віку належить 5,56%, їхня частка зменшилась на 3,22% відносно 2022р. та на 2,14% – відносно 2023р. Віковій категорії пенсійного віку за аналізований період належить 3,70%, що більше на 0,19% за 2022р. та на менше 0,14% за 2023р.

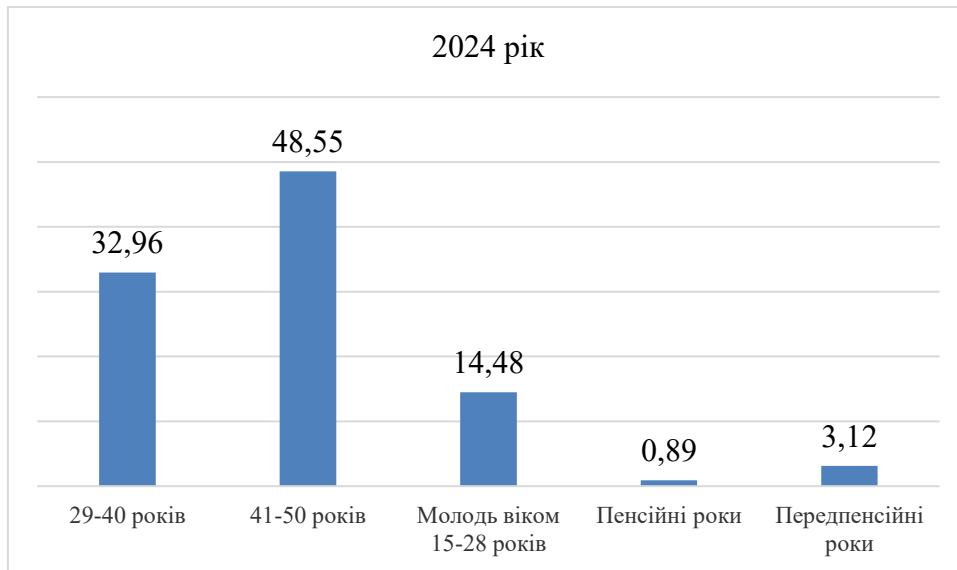
Таблиця 2.2

**Вікова структура персоналу АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Вікові категорії                      | 2022       |              | 2023       |              | 2024       |              | Відхилення питомої ваги у % 2024р. до |         |
|---------------------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|---------------------------------------|---------|
|                                       | К-ть, осіб | Пит. вага, % | К-ть, осіб | Пит. вага, % | К-ть, осіб | Пит. вага, % | 2 022р.                               | 2 023р. |
| <b>Персонал підприємства в цілому</b> |            |              |            |              |            |              |                                       |         |
| Молодь віком 15-28 років              | 60         | 13,13        | 60         | 13,82        | 65         | 14,48        | 1,35                                  | 0,65    |
| 29-40 років                           | 150        | 32,82        | 143        | 32,95        | 148        | 32,96        | 0,14                                  | 0,01    |
| 41-50 років                           | 223        | 48,80        | 209        | 48,16        | 218        | 48,55        | -0,24                                 | 0,40    |
| Передпенсійні роки                    | 18         | 3,94         | 16         | 3,69         | 14         | 3,12         | -0,82                                 | -0,57   |
| Пенсійні роки                         | 6          | 1,31         | 6          | 1,38         | 4          | 0,89         | -0,42                                 | -0,49   |
| Разом                                 | 457        | 100,00       | 434        | 100,00       | 449        | 100,00       | 0,00                                  | 0,00    |
| <b>Управлінський персонал</b>         |            |              |            |              |            |              |                                       |         |
| Молодь віком 15-28 років              | 8          | 14,04        | 7          | 13,46        | 9          | 16,67        | 2,63                                  | 3,21    |
| 29-40 років                           | 26         | 45,61        | 22         | 42,31        | 21         | 38,89        | -6,73                                 | -3,42   |
| 41-50 років                           | 16         | 28,07        | 17         | 32,69        | 19         | 35,19        | 7,12                                  | 2,49    |
| Передпенсійні роки                    | 5          | 8,77         | 4          | 7,69         | 3          | 5,56         | -3,22                                 | -2,14   |
| Пенсійні роки                         | 2          | 3,51         | 2          | 3,85         | 2          | 3,70         | 0,19                                  | -0,14   |
| Разом                                 | 57         | 100,00       | 52         | 100,00       | 54         | 100,00       | 0,00                                  | 0,00    |
| <b>Виробничий персонал</b>            |            |              |            |              |            |              |                                       |         |
| Молодь віком 15-28 років              | 52         | 13,00        | 53         | 13,87        | 56         | 14,18        | 1,18                                  | 0,30    |
| 29-40 років                           | 124        | 31,00        | 121        | 31,68        | 127        | 32,15        | 1,15                                  | 0,48    |
| 41-50 років                           | 207        | 51,75        | 192        | 50,26        | 199        | 50,38        | -1,37                                 | 0,12    |
| Передпенсійні роки                    | 13         | 3,25         | 12         | 3,14         | 11         | 2,78         | -0,47                                 | -0,36   |
| Пенсійні роки                         | 4          | 1,00         | 4          | 1,05         | 2          | 0,51         | -0,49                                 | -0,54   |
| Разом                                 | 400        | 100          | 382        | 100          | 395        | 100,00       | 0                                     | 0       |

Серед виробничого персоналу найбільша частка належить віковій групі 41-50 років – 50,38%, що менше на 1,37% за 2022р. та більше на 0,12% за 2023р. Віковій групі 29-40 років належить частка 32,15%, що більше на 1,15% за 2022р. та на 0,48% за 2023р. Молоді належить – 14,18%, що більше на 1,18% за 2022р. і більше на 0,30% за 2023р. Передпенсійній групі працівників належить 2,78%, їх частка зменшилась на 0,47% відносно 2022р., та на 0,36% – відносно 2023р. Найменша частка традиційно належить пенсійній групі – 0,51%, що менше на 0,49% за 2022р. та на 0,54% за 2023р.

Задля наочного сприйняття вікових груп у загальній віковій структурі у 2023р. зобразимо її на рисунку 2.1.



Діаграма 2.1. Вікова структура персоналу АТ «Лубнифарм» за 2024р.

Переважає частка персоналу АТ «Лубнифарм» представлена віковими категоріями: 41-50 років, що становить 48,55% у 2024р. та 29-40 років, що становить у 2024р. 32,96%. Молодь до 28 років має частку 14,48%, передпенсійні роки – 3,12%, найменша частка належить пенсіонерам – 0,89%.

Отже, середньооблікова чисельність персоналу АТ «Лубнифарм» у 2022р. становить 434 особи, найбільша частка за аналізований період належить персоналу віком 29-40 років та 41-50 років, і у 2023р. становить 48,16% та 32,95% відповідно. По стажу роботи переважають працівники із стажем 5-10 років – 46,77% та 3-5 років – 27,88%. Середній стаж роботи в компанії – 8 років. Жінки мають більшу частку серед управлінського персоналу – 7,14%, а чоловіки серед виробничого персоналу – 52,76%. Таким чином проаналізувавши ефективність кадрової персоналу АТ «Лубнифарм», перейдемо до оцінки його фінансових показників та аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства.

У 2025 р. АТ «Лубнифарм» робить акцент на професійному розвитку персоналу, впровадженні систем управління якістю та відповідності стандартам GMP, а також на підвищенні кваліфікації виробничих працівників через навчання, тренінги та вебінари. Основний фокус на компетенціях: розвиток знань у сфері мікробіології, фармаконагляду та контролю якості.

Основні напрямки роботи стосовно персоналу:

розширення співпраці з університетами та науковими центрами для залучення молодих кадрів;

використання цифрових платформ для дистанційного навчання та сертифікації;

підвищення конкурентоспроможності завдяки висококваліфікованому персоналу;

розвиток експортних ринків, що стимулює потребу у фахівцях міжнародного рівня.

Проаналізуємо господарсько-фінансову діяльність підприємства АТ «Лубнифарм» як соціально-економічної системи спираючись на Звіт про фінансові результати (додаток В) та Баланс підприємства (додаток Г) за період з 2022р. по 2024р. та проведемо аналіз її ефективності, визначимо наскільки рентабельною є діяльність підприємства та які кошти переважають: власний чи позичковий капітал. Для цього спочатку проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності (табл.2.7)

АТ «Лубнифарм» у 2024р. збільшило виручку від реалізації продукції на 118847,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 62927,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 8 осіб порівняно з 2022р. та зросла на 15 осіб порівняно з 2023р. і становить 449 осіб у 2024р.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні внески мають позитивну динаміку і зросли на 56232,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 30508,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р., в результаті підвищення фонду заробітної плати, матеріальних допомог персоналу, які постраждали внаслідок війни та за рахунок індексації і збільшення заробітної плати персоналу. В результаті цього, продуктивність праці зросла на 421,53 тис. грн. порівняно з 2022р., та на 98.06 тис. грн. порівняно з 2023р.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників господарської діяльності**  
**АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники                                       | Одиниці виміру | Звітні роки |           |           | Відхилення (+;-)   |                    |
|-------------------------------------------------|----------------|-------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|
|                                                 |                | 2022        | 2023      | 2024      | 2024 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис.грн.       | 427964,00   | 546811,00 | 609738,00 | 181774,00          | 62927,00           |
| Середньооблікова чисельність працівників        | осіб           | 457,00      | 434,00    | 449,00    | -8,00              | 15,00              |
| Оплата праці та відрахування на соціальні       | тис.грн.       | 88159,00    | 113883,00 | 144391,00 | 56232,00           | 30508,00           |
| Матеріальні витрати                             | тис.грн.       | 211941,00   | 191412,00 | 192712,00 | -19229,00          | 1300,00            |
| Основні засоби                                  | тис.грн.       | 108628,00   | 89787,00  | 88394,00  | -20234,00          | -1393,00           |
| Амортизація                                     | тис.грн.       | 27409,00    | 31707,00  | 29341,00  | 1932,00            | -2366,00           |
| Оборотні активи                                 | тис.грн.       | 226994,00   | 317667,00 | 363259,00 | 136265,00          | 45592,00           |
| Продуктивність праці                            | тис.грн.       | 936,46      | 1259,93   | 1357,99   | 421,53             | 98,06              |
| Матеріаловіддача                                | грн.           | 2,02        | 2,86      | 3,16      | 1,14               | 0,31               |
| Фондовіддача основних фондів                    | грн.           | 0,25        | 0,16      | 0,14      | -0,11              | -0,02              |
| Фондоємність продукції                          | коп.           | 3,94        | 6,09      | 6,90      | 2,96               | 0,81               |

Матеріальні витрати зменшились на 19229,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та зросли на 1300,00 тис. грн. порівняно з 2023р.

Амортизація зросла на 1932,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та зменшилась на 2366,00 тис. грн. порівняно з 2023р.

Оборотні активи збільшились у 2024р. на 136265,00 тис. грн. відносно 2022р. та на 45592,00 тис. грн. – відносно 2023р.

Матеріаловіддача у 2024р. зросла порівняно з 2022р. на 1,14 грн., та на 0,31 грн порівняно з 2023р., що свідчить про збільшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат.

Фондовіддача основних фондів зменшилась на 0,11 грн. порівняно з 2022р. та на 0,02 порівняно з 2023р., що є наслідком збільшення вартості основних

засобів. Фондоємність продукції зросла на 2,96 коп. відносно 2022р. на 0,81 коп. – відносно 2023р. і свідчить про те, що ефективність використання основних засобів зменшилась.

Провівши аналіз загальної динаміки основних показників господарської діяльності АТ «Лубнифарм» перейдемо до більш детального аналізу змін, що спричинили зміни в динаміці та чи вплинули ці зміни на прибутковість підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники                                                       | Одиниці виміру | Звітні роки |           |           | Відхилення (+,-)   |                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|
|                                                                 |                | 2022        | 2023      | 2024      | 2024 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| 1. Виручка від реалізації                                       | тис.грн        | 427964,00   | 546811,00 | 609738,00 | 181774,00          | 62927,00           |
| 2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | тис.грн        | 310409,00   | 355450,00 | 357589,00 | 47180,00           | 2139,00            |
| 3. Валовий прибуток                                             | тис.грн        | 117555,00   | 191361,00 | 252149,00 | 134594,00          | 60788,00           |
| 4. Валовий збиток                                               | тис.грн        | -           | -         | -         | -                  | -                  |
| 5. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)        | тис.грн        | 5009,00     | 8562,00   | 7051,00   | 2042,00            | -1511,00           |
| 6. Інші витрати (операційні, фінансові)                         | тис.грн        | 72924,00    | 131218,00 | 181893,00 | 108969,00          | 50675,00           |
| 7. Прибуток до оподаткування                                    | тис.грн        | 49640,00    | 68705,00  | 77307,00  | 27667,00           | 8602,00            |
| 8. Збиток до оподаткування                                      | тис.грн        | -           | -         | -         | -                  | -                  |
| 9. Податок на прибуток                                          | тис.грн        | 8935,00     | 12408,00  | 13930,00  | 4995,00            | 1522,00            |
| 10. Чистий: Прибуток                                            | тис.грн        | 40705,00    | 56297,00  | 63377,00  | 22672,00           | 7080,00            |
| Збиток                                                          | тис.грн        | -           | -         | -         | -                  | -                  |

Собівартість реалізованої продукції у 2024р. зросла на 47180,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 2139,00 тис. грн. порівняно з 2023р. Як результат збільшилась і виручка від реалізації.

Валовий прибуток АТ «Лубнифарм» збільшився на 134594,00 тис. грн. відносно 2022р. та на 60788,00 тис. грн. відносно 2023р.

Інші доходи (операційні, позареалізаційні та фінансові) зросли на 2042,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та зменшились на 1511,00 тис. грн. порівняно з 2023р., інші витрати зросли порівняно з 2022р. на 108969,00 тис. грн. та на 50675,00 тис. грн. – порівняно з 2023р.

Податок на прибуток також виріс на 4995,00 тис. грн. відносно 2021р. та на 1522,00 тис. грн. – відносно 2023р.

У 2024р. чистий прибуток АТ «Лубнифарм» зріс на 22672,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 7080,00 тис.грн. – порівняно з 2023р. Те, що бізнес зміг не лише зберегти, але і збільшити власний дохід в умовах війни безперечно є позитивним показником роботи компанії.

Аналіз ефективності складу та розміщення активів – є одним із головних етапів управління активами підприємства. На основі річної фінансової звітності (Балансу та Звіту про фінансові результати за останні 3 роки) дослідимо структуру активів АТ «Лубнифарм» та дамо оцінку їх ефективності (табл.2.5). Серед необоротних активів найбільшу частку у 2024р. (16,68%) становлять основні засоби, що зменшили свою частку на 14,86% у порівнянні з 2022р. та на 4,34% – порівняно з 2023р.

Довгострокові фінансові інвестиції мають частку 20,53%, що менше на 16,88% за 2022р. та на 20,52% за 2023р. Нематеріальні активи за весь період мають частку менше 1.

Серед оборотних активів найбільша частка – 35,97% належить дебіторській заборгованості, частка якої зросла на 8,95% порівняно з 2022р., але зменшилась на 1,16% порівняно з 2023р.

Таблиця 2.5

**Склад і розміщення активів АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Активи                                | Звітні роки  |        |              |        |              |        | Відхилення<br>(+;-) 2024 р. від |        |
|---------------------------------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|---------------------------------|--------|
|                                       | 2022р.       |        | 2023р.       |        | 2024р.       |        | 2022р.                          | 2023р. |
|                                       | тис.<br>грн. | %      | тис.<br>грн. | %      | тис.<br>грн. | %      |                                 |        |
| Нематеріальні активи                  | 421          | 0,12   | 99           | 0,02   | 48           | 0,01   | -0,11                           | -0,01  |
| Основні засоби                        | 108 628      | 31,54  | 89 787       | 21,02  | 88 394       | 16,68  | -14,86                          | -4,34  |
| Незавершене будівництво               | -            | -      | -            | -      | -            | -      | -                               | -      |
| Довгострокові біологічні активи       | -            | -      | -            | -      | -            | -      | -                               | -      |
| Довгострокові фінансові інвестиції    | 37           | 0,01   | 37           | 0,01   | 37           | 20,53  | 16,88                           | 20,52  |
| Інші необоротні активи                | -            | -      | -            | -      | -            | -      | -                               | -      |
| Всього необоротних активів            | 117 408      | 34,09  | 109 433      | 25,62  | 166 615      | 31,44  | -2,65                           | 5,82   |
| Запаси товарно-матеріальних цінностей | 123 882      | 35,97  | 114 524      | 26,81  | 130 300      | 24,59  | -11,38                          | -2,22  |
| Дебіторська заборгованість            | 93 062       | 27,02  | 158 604      | 37,14  | 190 607      | 35,97  | 8,95                            | -1,16  |
| Поточні фінансові інвестиції          | -            | -      | -            | -      | -            | -      | -                               | -      |
| Грошові кошти та їх еквіваленти       | 8 734        | 2,54   | 42 301       | 9,90   | 39 262       | 7,41   | 4,87                            | -2,49  |
| Векселі одержані                      | -            | -      | -            | -      | -            | -      | -                               | -      |
| Інші оборотні активи                  | 162          | 0,05   | 14           | 0,00   | 51           | 0,01   | -0,04                           | 0,01   |
| Всього оборотних активів              | 226 994      | 65,91  | 317 667      | 74,38  | 363 259      | 68,56  | 2,65                            | -5,82  |
| Витрати майбутніх періодів            | 1 154        | 0,34   | 2 224        | 0,52   | 3 039        | 0,57   | 0,24                            | 0,05   |
| Разом                                 | 344 402      | 100,00 | 427 100      | 100,00 | 529 874      | 100,00 | -                               | -      |

Запаси товарно-матеріальних цінностей мають частку 24,59%, що менше на 11,38% за 2022р., але більше на 2,22% за 2023р.

Грошові кошти та їх еквіваленти збільшили свою частку на 4,87% відносно 2022р., але зменшили на 2,49% – відносно 2023р. і становлять 7,41% у 2024р. Інші оборотні активи за 2022-2024рр. мають частку менше 1%.

Однією із складової фінансової стратегії підприємства є політика формування активів, яка полягає у визначенні потреби АТ «Лубнифарм» в активах та оптимізації їх структури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Структура активів АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Активи            | Звітні роки |       |           |        |           |        | Відхилення<br>(+;-)<br>2024 р. до |        |
|-------------------|-------------|-------|-----------|--------|-----------|--------|-----------------------------------|--------|
|                   | 2022        |       | 2023      |        | 2024      |        | 2022                              | 2023   |
|                   | тис. грн.   | %     | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      |                                   |        |
| Оборотні активи   | 226 994     | 65,91 | 317 667   | 74,38  | 363 259   | 68,56  | 136 265                           | 45 592 |
| Необоротні активи | 117 408     | 34,09 | 109 433   | 25,62  | 166 615   | 31,44  | 49 207                            | 57 182 |
| Разом             | 344 402     | 100,0 | 427 100   | 100,00 | 529 874   | 100,00 | -                                 | -      |

В загальній структурі активів АТ «Лубнифарм» перевага оборотних активів, частка яких становить: у 2022 р. – 65,91%, у 2023р. – 74,38%, у 2024р. – 68,56%. Частка необоротних активів становить: у 2022р. – 34,09%, у 2023р. – 25,62%, у 2024р. – 31,44%.

У 2024 р. загальний обсяг аптечного продажу товарів в Україні становив 194,7 млрд. грн та збільшився на 19% порівняно із показниками 2023 р. У натуральному вираженні обсяги роздрібної реалізації становлять майже 1,3 млрд упаковок та зросли на 1%. У доларовому вираженні обсяги продажу у досліджуваний період зросли на 8% та становлять 4,8 млрд дол США.

Зростання обсягів аптечного продажу в грошовому вираженні відмічається для всіх категорій «аптечного кошика», однак у натуральному вираженні фіксується зниження для категорії лікарських засобів (-0,9%). Найвищими

темпами серед категорій товарів «аптечного кошика» продовжують збільшуватися обсяги роздрібного продажу дієтичних добавок. За 2024 р. зростання у грошовому вираженні становить +28%, а у натуральному +13%, що значно вище за темпи зростання інших категорій та середньоринковий показник зростання. Тож тенденція до збільшення частки дієтичних добавок у загальній структурі ринку продовжується. За 2024 р. частка дієтичних добавок становить 11,2% у грошовому та 8,9% у натуральному вираженні.

Середньозважена вартість 1 упаковки товарів «аптечного кошика» за підсумками 2024 р. становила 150,4 грн і підвищилася порівняно із такою у 2023р. на 17,7%. Найдорожчою категорією залишаються дієтичні добавки, середньозважена вартість 1 упаковки яких становила 188,0 грн. Для лікарських засобів цей показник становить 182,3 грн, косметики 156,7 грн, медичних виробів 41,6 грн. Помісячна динаміка обсягів аптечного продажу ліків демонструє, що на початку року ринок демонстрував високі показники зростання, зокрема і в натуральному вираженні, однак у подальшому темпи розвитку ринку почали сповільнюватися. Зменшення обсягів продажу в упаковках пов'язано зі складною демографічною ситуацією. Кількість наявного в країні населення, що має доступ до ринку, продовжує зменшуватися через міграцію за кордон та депопуляцію. Також впливають і втрати населення через окупацію територій. В умовах зменшення фізичного споживання ліків основним фактором зростання ринку у грошовому вираженні була інфляційна складова, яка відображає зміну обсягів аптечного продажу за рахунок зміни ціни. За підсумками 2024 р. її вплив оцінюється у 13%, що зіставно з рівнем інфляції в країні (12%).

У структурі роздрібної реалізації товарів українського та зарубіжного виробництва у 2024 р. фіксується збільшення частки вітчизняних товарів у грошовому вираженні порівняно із показниками 2023 р., а у натуральному вираженні, навпаки, зарубіжні виробники збільшили свою частку.

В свою чергу згідно даних Proxima Research обсяги роздрібних продажів АТ «Лубнифарм» у 2024 р. складають 637,8 мільйонів гривень, порівняно з

періодом 2023 року приріст складає 38,12 % . В кількості проданих упаковок відбувся приріст на 11,28% .

Проведемо аналіз платоспроможності АТ «Лубнифарм» за допомогою наступних коефіцієнтів: абсолютної, проміжної та поточної ліквідності і коефіцієнту забезпеченості власними коштами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників платоспроможності АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники                                | Одиниця виміру | Звітні роки |           |           | Нормативне значення | Відхилення від нормативу (+; -) рр |      |      |
|------------------------------------------|----------------|-------------|-----------|-----------|---------------------|------------------------------------|------|------|
|                                          |                | 2022        | 2023      | 2024      |                     | 2022                               | 2023 | 2024 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти          | тис. грн.      | 8734,00     | 42301,00  | 39262,00  | X                   | X                                  | X    | X    |
| Дебіторська заборгованість               | тис. грн.      | 93062,00    | 158604,00 | 190607,00 | X                   | X                                  | X    | X    |
| Оборотні активи всього                   | тис. грн.      | 226994,00   | 317667,00 | 363259,00 | X                   | X                                  | X    | X    |
| Необоротні активи всього                 | тис. грн.      | 117408,00   | 109433,00 | 166615,00 | X                   | X                                  | X    | X    |
| Власний капітал                          | тис. грн.      | 267400,00   | 323697,00 | 436219,00 | X                   | X                                  | X    | X    |
| Поточні зобов'язання                     | тис. грн.      | 77002,00    | 103403,00 | 93655,00  | X                   | X                                  | X    | X    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності        | Грн            | 0,11        | 0,41      | 0,42      | >0,2                | -0,09                              | 0,21 | 0,22 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності         | Грн            | 1,32        | 1,94      | 2,45      | >0,7                | 0,62                               | 1,24 | 1,75 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності          | грн            | 2,95        | 3,07      | 3,88      | >1                  | 1,95                               | 2,07 | 2,88 |
| Коефіцієнт забезпечення власними коштами | грн            | 0,66        | 0,67      | 0,74      | >0,1                | 0,56                               | 0,57 | 0,64 |

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку може погасити підприємство найближчим

часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів, у 2022р. був меншим за норму на 0,09 грн., проте вже у 2023р. – на 0,21 грн більше за норму, у 2024р. – на 0,22 грн., що свідчить про те, що АТ «Лубнифарм» може оперативно погасити свої короткострокові боргові зобов'язання.

Коефіцієнт проміжної ліквідності більший за нормативне значення 0,7. У 2022р. коефіцієнт більший на 0,62, у 2023р. на 1,24, у 2024р. – на 1,75. Значення даного коефіцієнту більше від одиниці є ознакою низького фінансового ризику і добрих можливостей для залучення додаткових фінансів.

За аналізований період коефіцієнт поточної ліквідності є вищим норми у 2022р. на 1,95, у 2023р. на 2,07, у 2024р. на 2,88, що свідчить про швидку мобільність коштів в разі настання кризових ситуацій, в тому числі за рахунок погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами за аналізований період також вище норми: у 2022р. на 0,56, у 2023р. на 0,57, у 2024р. на 0,64, це свідчить про те, що наявні оборотні активи, підприємства покриваються власними і прирівняними до них джерелами. Це є наслідком переваги власного капіталу над необоротними активами.

До основних джерел фінансових ресурсів АТ «Лубнифарм» належать власний капітал, поточні зобов'язання та довгострокові зобов'язання.

АТ «Лубнифарм» з 2020 р. прийняло частку в статутному капіталі у розмірі 100% ТОВ «Полфармхолдинг», яка в грошовому еквіваленті становить 18500,00 грн. Також АТ «Лубнифарм» має 76% частки в статутному капіталі ТОВ «Ліки Полтавщини», що в грошовому еквіваленті становить 9120,00 грн.

#### **Найменування, ПІБ**

#### **Пов'язана сторона**

ТОВ «Полфармхолдинг»

Учасник 100%

ТОВ «Ліки Полтавщини»

Учасник 76%

В процесі операційної діяльності АТ «Лубнифарм» відбувалися операції з пов'язаними сторонами, які представлені наступним чином:

АТ «Лубнифарм» за 2024 р. перерахована поворотна фінансова допомога в сумі 550,00 тис.грн. для ТОВ «Полфармхолдинг», та 780,00 тис. грн. ТОВ «Ліки Полтавщини», є договірні відносини по реалізації готової продукції; відгружено готової продукції на ТОВ «Полфармхолдинг» на 3635, тис. грн., ТОВ «Ліки Полтавщини» 6929, тис. грн..

Проведемо аналіз складу і джерел формування фінансових ресурсів та забезпечення ними господарсько-фінансової діяльності коштів

АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр. Розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів підприємства і дізнаємось за допомогою яких з них підприємство може здійснювати свою діяльність та вчасно розраховуватись по своїм борговим зобов'язанням (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Структура джерел фінансових ресурсів АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Джерела фінансових ресурсів    | Звітні роки   |            |               |            |               |            | Відхилення<br>%, (+;-)2024 р.<br>до |       |
|--------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------------|-------|
|                                | 2022          |            | 2023          |            | 2024          |            | 2022р                               | 2023р |
|                                | тис.грн.      | %          | тис.грн.      | %          | тис.грн.      | %          | .                                   | .     |
| Власний капітал                | 267400,0<br>0 | 77,64      | 323697,0<br>0 | 75,79      | 436219,0<br>0 | 82,33      | 4,68                                | 6,54  |
| Довгостроков і зобов'язання    | 0,00          | 0,00       | 0,00          | 0,00       | 0,00          | 0,00       | 0,00                                | 0,00  |
| Поточні зобов'язання           | 77002,00      | 22,36      | 103403,0<br>0 | 24,21      | 93655,00      | 17,67      | -4,68                               | -6,54 |
| Інші доходи майбутніх періодів | 0,00          | 0,00       | 0,00          | 0,00       | 0,00          | 0,00       | 0,00                                | 0,00  |
| Разом                          | 344402,0<br>0 | 100,0<br>0 | 427100,0<br>0 | 100,0<br>0 | 529874,0<br>0 | 100,0<br>0 | -                                   | -     |

Частка власного капіталу має найбільшу частку серед джерел фінансових ресурсів АТ «Лубнифарм», вона зросла на 4,68% порівняно з 2022р. та зменшилась на 6,54% - порівняно з 2023р. і становить 82,33у 2024р. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Поточні зобов'язання зменшили свою частку на 4,68% порівняно з 2022р. та на 6,54% - порівняно з 2023р. Той фактор, що на власний капітал припадає найбільше усіх фінансових ресурсів підприємства, є позитивним показником його фінансової діяльності. АТ «Лубнифарм» формує свої фінансові ресурси переважно за рахунок статутного капіталу (12,3 млн грн), доходів від основної діяльності (виробництво та продаж лікарських засобів), а також залучених коштів через випуск цінних паперів та кредитні зобов'язання.

На фінансову стійкість підприємства та його стабільність впливає структура джерел фінансування. За допомогою коефіцієнтів автономії, фінансування, заборгованості, незалежності та фінансової стійкості проаналізуємо фінансову стійкість АТ «Лубнифарм» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники                                | Звітні роки |           |           | Нормативне значення | Відхилення від нормативу (+; -) |        |        |
|------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|---------------------|---------------------------------|--------|--------|
|                                          | 2021        | 2023      | 2024      |                     | 2022р.                          | 2023р. | 2024р. |
| Власний капітал                          | 267400,00   | 323697,00 | 436219,00 | X                   | X                               | X      | X      |
| Позичковий капітал                       | 77002,00    | 103403,00 | 93655,00  | X                   | X                               | X      | X      |
| В т.ч. довгостроковий позичковий капітал | 0,00        | 0,00      | 0,00      | X                   | X                               | X      | X      |
| Всього використано капіталу              | 344402,00   | 427100,00 | 529874,00 | X                   | X                               | X      | X      |
| Коефіцієнт автономії                     | 0,78        | 0,76      | 0,82      | >0,5                | 0,28                            | 0,26   | 0,32   |
| Коефіцієнт фінансування                  | 0,29        | 0,32      | 0,21      | <1                  | 0,71                            | 0,68   | 0,79   |
| Коефіцієнт заборгованості                | 0,34        | 0,33      | 0,26      | <0,5                | 0,16                            | 0,17   | 0,24   |
| Коефіцієнт незалежності                  | 0,78        | 0,76      | 0,82      | >1                  | -0,22                           | -0,24  | -0,18  |
| Коефіцієнт фінансової стійкості          | 3,47        | 3,13      | 4,66      | >1                  | 2,47                            | 2,13   | 3,66   |

Коефіцієнт автономії у 2022р. був більший за норму на 0,28, у 2023р. на 0,26, у 2024р. на 0,32, що є свідченням того, що АТ «Лубнифарм» фінансує свої активи в основному за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансування у 2022-2024 рр. знаходиться в межах норми, яка не має перевищувати одиницю, і у 2022р. становить 0,29, у 2023р. – 0,32, у 2024р. – 0,21.

Коефіцієнт заборгованості у 2022р. більше нормативного значення 0,5 на 0,16, у 2023р. на 0,17, у 2024р. – на 0,24. Тобто, АТ «Лубнифарм» має позичковий капітал у своїх активах, проте здатне вчасно розрахуватись з ними.

Коефіцієнт фінансової незалежності має відхилення від норми, що має перевищувати одиницю і становить: у 2022р. 0,78, у 2023р. – 0,76, у 2024р. – 0,82. Цей показник відображає фінансову залежність АТ «Лубнифарм» на 18%.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022р. більший від норми на 2,47, у 2023р. на 2,13, у 2024р. на , що свідчить про фінансову стійкість АТ «Лубнифарм».3,66.

Проаналізуємо структуру власних оборотних коштів АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Структура власних оборотних коштів АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники             | Одиниці виміру | Звітні роки |           |           | Відхилення (+;-)  |                   |
|-----------------------|----------------|-------------|-----------|-----------|-------------------|-------------------|
|                       |                | 2022        | 2023      | 2024      | 2024 р. до 2022р. | 2024 р. до 2023р. |
| Власний капітал       | тис.грн        | 267400,00   | 323697,00 | 436219,00 | 168819,00         | 112522,00         |
| Необоротні активи     | тис.грн        | 117408,00   | 109433,00 | 166615,00 | 49207,00          | 57182,00          |
| Власні оборотні кошти | тис.грн        | 384808,00   | 433130,00 | 602834,00 | 218026,00         | 169704,00         |

Власний капітал АТ «Лубнифарм» збільшився на 168819,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р. та на 112522,00 тис.грн. у порівнянні з 2023р.

Необоротні активи у звітному році зросли у порівнянні з 2022р. на 49207,00 тис. грн., з 2023р. – на 57182,00 тис. грн.

Враховуючи збільшення власного капіталу та необоротних активів, сума власних оборотних коштів також зросла: на 218026,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 169704,00 тис. грн. порівняно з 2023р.

Далі визначимо показники обертання активів АТ «Лубнифарм» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка показників обертання оборотних активів  
АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники                                 | Одиниц<br>і виміру | Звітні роки   |               |               | Відхилення (+;-)     |                         |
|-------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|-------------------------|
|                                           |                    | 2022          | 2023          | 2024          | 2024 р.<br>до 2022р. | 2024 р.<br>до<br>2023р. |
| Чистий дохід (виручка)                    | тис.грн.           | 427964,0<br>0 | 546811,0<br>0 | 609738,0<br>0 | 181774,0<br>0        | 62927,0<br>0            |
| Кількість днів аналізованого періоду      | Дні                | 360,00        | 360,00        | 360,00        | X                    | X                       |
| Одноденна виручка                         | тис.грн.           | 1188,79       | 1518,92       | 1693,72       | 504,93               | 174,80                  |
| Середній залишок оборотних активів,       | тис.грн.           | 217129,0<br>0 | 272330,5<br>0 | 340463,0<br>0 | 123334,0<br>0        | 68132,5<br>0            |
| Тривалість 1 обороту                      | Дні                | 182,65        | 179,29        | 201,02        | 18,37                | 21,72                   |
| Коефіцієнт обертання активів              | Раз                | 1,97          | 2,01          | 1,79          | -0,18                | -0,22                   |
| Коефіцієнт завантаження активів в обороті | коп.               | 0,51          | 0,50          | 0,56          | 0,05                 | 0,06                    |

Чистий дохід АТ «Лубнифарм» збільшився на 181774,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 62927,00 тис. грн. порівняно з 2023р., в зв'язку з цим і

одноденна виручка у порівнянні з 2022р. зросла на 504,93 тис. грн. та на 174,80 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Середній залишок оборотних активів має тенденцію до збільшення: на 123334,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 68132,50 тис. грн. порівняно з 2023р.

Тривалість 1 обороту більша за 2022р. на 18,37 днів та на 21,72 днів за 2023р., що вказує на сповільнення оборотності активів компанії.

Коефіцієнт обертання активів в 2024р. зменшився порівняно з 2022р. та на 0,18 раз, та на 0,22 – порівняно з 2023р., що свідчить про зменшення швидкості обертання оборотних активів.

Коефіцієнт завантаження – є оберненою величиною до коефіцієнта оборотності і становить у 2022р. – 0,51 грн., у 2023р. – 0,50 грн., у 2024р. – 0,56 грн. Тобто це сума середнього залишку оборотних коштів, що припадає на одиницю обсягу реалізованої продукції.

Для подальшого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства проведемо оцінку динаміки та структури витрат АТ «Лубнифарм» (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

**Структура операційних витрат АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники                           | Одиниці виміру | Звітні роки |           |           | Відхилення (+;-) 2024р. до |          |
|-------------------------------------|----------------|-------------|-----------|-----------|----------------------------|----------|
|                                     |                | 2022        | 2023      | 2024      | 2022                       | 2023     |
| Матеріальні витрати                 | тис.грн        | 211941,00   | 191412,00 | 192712,00 | -19229,00                  | 1300,00  |
| Витрати на оплату праці             | тис.грн        | 67637,00    | 86410,00  | 120635,00 | 18773,00                   | 34225,00 |
| Відрахування на соціальні заходи    | тис.грн        | 20522,00    | 27473,00  | 23756,00  | 6951,00                    | -3717,00 |
| Амортизація                         | тис.грн        | 27409,00    | 31707,00  | 29341,00  | 4298,00                    | -2366,00 |
| Інші витрати (звичайні, операційні) | тис.грн        | 62081,00    | 135836,00 | 185272,00 | 73755,00                   | 49436,00 |
| Разом                               | тис.грн        | 389590,00   | 472838,00 | 551716,00 | 162126,00                  | 78878,00 |

В загальній сумі операційні витрати АТ «Лубнифарм» за аналізований період збільшились на 162126,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 78878,00 тис.

грн. порівняно з 2023р. Це є результатом того, що всі показники операційних витрат мають тенденцію до збільшення, окрім матеріальних витрат.

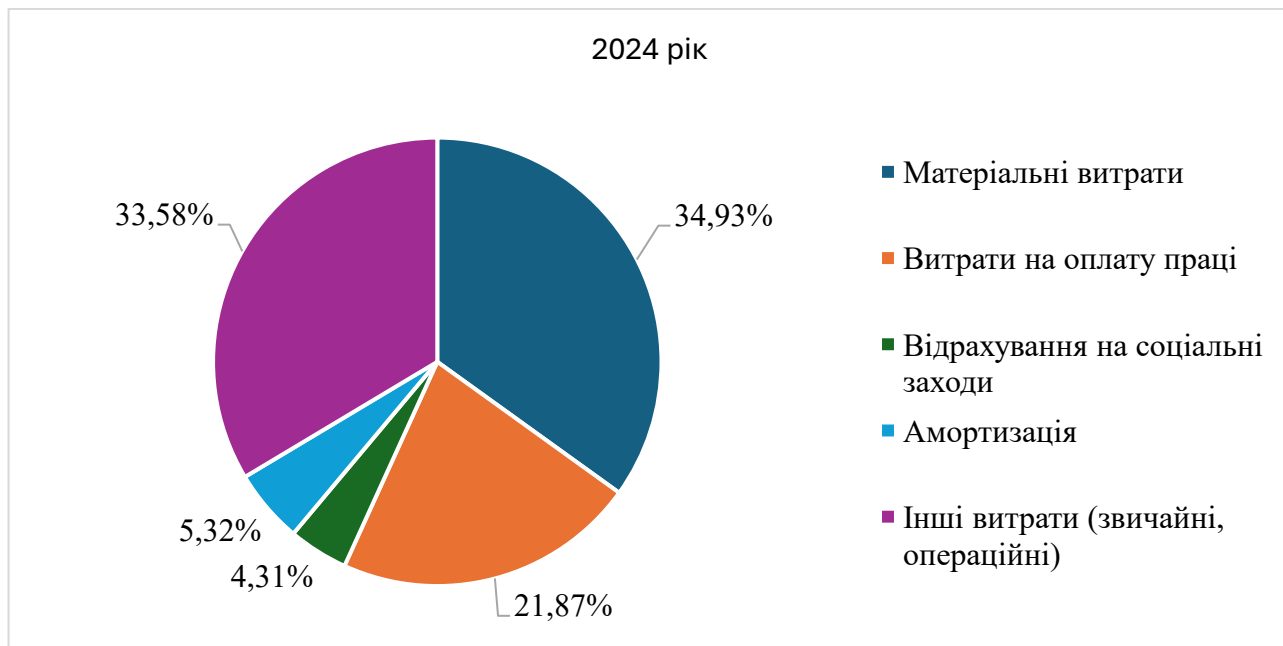
Матеріальні витрати зменшились на 19229,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р., але зросли на 1300,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Витрати на оплату праці збільшувались протягом усього аналізованого періоду: на 18773,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 34225,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р., що пов'язано із збільшенням рівня заробітної плати та системи мотивації персоналу.

Витрати на амортизацію зросли на 4298,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та зменшились на 2366,00 тис. грн. порівняно з 2023р.

Інші витрати збільшились на 73755,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р., та на 49436,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Розглянемо структуру операційних витрат АТ «Лубнифарм» у відсотковому вираженні за 2023р. (рис. 2.2).



Діаграма 2.2. Структура операційних витрат витрат АТ «Лубнифарм» за 2024 рік

Найбільша частка в загальній структурі операційних витрат належить матеріальним витратам – 34,93%, інші витрати (звичайні, операційні) становлять 33,58%, витрати на оплату праці – 21,87% амортизації належить 5,32% і

найменша частка від загальної суми витрат припадає на відрахування на соціальні заходи 4,31%.

Наступним кроком аналізу ефективності діяльності підприємства є оцінка показників рентабельності підприємства (табл.2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності  
АТ «Лубнифарм» за 2022-2024 рр.**

| Показники                            | Звітні роки |           |           | Відхилення (+;-) 2024 р. до |           |
|--------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|
|                                      | 2022        | 2023      | 2024      | 2022                        | 2023      |
| Чистий прибуток тис.грн.             | 40705,00    | 56297,00  | 63377,00  | 22672,00                    | 7080,00   |
| Чистий (збиток), тис.грн.            | -           | -         | -         | -                           | -         |
| Вартість активів, тис.грн.           | 344402,00   | 427100,00 | 529874,00 | 185472,00                   | 102774,00 |
| Витрати, тис.грн.                    | 389590,00   | 472838,00 | 551716,00 | 162126,00                   | 78878,00  |
| Обсяг реалізації продукції, тис.грн. | 427964,00   | 546811,00 | 609738,00 | 181774,00                   | 62927,00  |
| Власний капітал, тис.грн.            | 267400,00   | 323697,00 | 436219,00 | 168819,00                   | 112522,00 |
| Рентабельність активів, %            | 11,82       | 13,18     | 11,96     | 0,14                        | - 1,22    |
| Рентабельність витрат, %             | 10,45       | 11,91     | 11,49     | 1,04                        | - 0,42    |
| Рентабельність продукції, %          | 9,51        | 10,30     | 10,39     | 0,88                        | 0,10      |
| Рентабельність власного капіталу, %  | 15,22       | 17,39     | 14,53     | - 0,69                      | - 2,86    |

Чистий прибуток є одним із головним показників рентабельності та загалом прибутковості діяльності будь-якого підприємства. Розмір чистого прибутку АТ «Лубнифарм» збільшився на 22672,00 тис. грн. порівняно з 2022р., та на 7080,00 тис. грн. порівняно з 2023р. Вартість активів зросла на 185472,00 тис. грн. відносно 2022р. та на 102774,00 тис. грн. – відносно 2023р.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2024р. складає 11,96%, що більше за 2022р. на 0,14%, але менше а на 1,22% – за 2023р. Тобто АТ «Лубнифарм» у

порівнянні з 2022р. отримує все більше прибутку з кожної одиниці коштів вкладених у підприємство.

Коефіцієнт рентабельності витрат збільшився на 1,04% порівняно з 2022р., та зменшився на 0,42% у порівнянні з 2023р., що свідчить про те, що збільшення витрат не перешкоджає діяльності підприємства, дані витрати окупаються в результаті його діяльності.

Рентабельність реалізації продукції у 2024р. зросла на 0,88% порівняно з 2022р., та на 0,10% порівняно з 2023р. Даний показник характеризує прибутковість господарської діяльності АТ «Лубнифарм» від основної діяльності, і свідчить про те, що збільшення обсягу реалізації продукції призвело до збільшення коефіцієнта рентабельності продукції, через збільшення чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу у 2022р. дорівнює 15,22%, у 2023р. – 17,39%, у 2024р. – 14,53%. Це свідчить про те, що кожна інвестована власниками капіталу грошова одиниця стала приносити трохи менше прибутку. АТ «Лубнифарм» необхідно не зупинятись на досягнутому та нарощувати власний капітал задля збільшення ефективності діяльності підприємства.

Отже, в результаті аналізу господарсько-фінансової діяльності можна зробити висновок, що чистий прибуток АТ «Лубнифарм» збільшився і у 2024р. у він дорівнює 63377,00 тис. грн.

Виручка від реалізації продукції зросла на 181774,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 62927,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 8 осіб порівняно з 2022р., але зросла на 15 осіб – порівняно з 2023р. Продуктивність праці зросла на 421,53 тис. грн. порівняно з 2022р., та на 98,06 тис. грн. порівняно з 2023р.

Матеріаловіддача у 2024р. зросла порівняно з 2022р. на 1,14 грн. та на 0,31 грн порівняно з 2023р., що свідчить про збільшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат.

Фондовіддача основних фондів зменшилась на 0,11 грн. порівняно з 2022р. та на 0,02 грн відносно 2023р. і має показник 0,14 грн. Тобто основні фонди

приносять менший прибуток. Фондоємність продукції зросла на 2,96 коп. відносно 2022р. на 0,81 коп. – відносно 2023р. і свідчить про те, що ефективність використання основних засобів зменшилась.

Активи АТ «Лубнифарм» зросли з 344402,00 тис. грн. у 2022р. до 529874,00 тис. грн. у 2024р., в загальній структурі яких переважає частка оборотних активів – 68,56%, серед яких найбільшу частку має дебіторська заборгованість – 35,97%. Серед необоротних активів найбільшу частку мають довгострокові фінансові інвестиції, частка яких зросла з 0,01% 2022р. до 20,53% у 2024р.

Коефіцієнт проміжної ліквідності більший за нормативне значення 0,7. У 2022р. коефіцієнт більший на 0,62, у 2023р. на 1,24 у 2024р. – на 1,75. Значення даного коефіцієнту більше від одиниці є ознакою низького фінансового ризику і добрих можливостей для залучення додаткових фінансів.

Коефіцієнт поточної ліквідності за аналізований період є вищим норми у 2022р. на 1,95, у 2023р. на 2,07, у 2024р. на 2,88, що свідчить про швидку мобільність коштів в разі настання кризових ситуацій, в тому числі за рахунок погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами за аналізований період також вище норми: у 2022р. на 0,56, у 2023р. на 0,57, у 2024р. на 0,64, це свідчить про те, що наявні оборотні активи, підприємства покриваються власними і прирівняними до них джерелами. Це є наслідком переваги власного капіталу над необоротними активами.

Коефіцієнт автономії у 2022р. був більший за норму на 0,28, у 2023р. на 0,26, у 2024р. на 0,32, що є свідченням того, що АТ «Лубнифарм» фінансує свої активи в основному за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт заборгованості у 2022р. більше нормативного значення 0,5 на 0,16, у 2023р. на 0,17, у 2024р. – на 0,24. Тобто, АТ «Лубнифарм» має позичковий капітал у своїх активах, проте здатне вчасно розрахуватись з ними.

У 2024 р. стратегія розвитку АТ «Лубнифарм» була спрямована на розширення виробничих потужностей, запуск нових лікарських засобів (зокрема антибіотиків), активну співпрацю з аптечними мережами та збільшення

експортного потенціалу. Компанія зробила акцент на гнучкості виробництва та швидкому реагуванні на потреби ринку.

Стратегія розвитку АТ «Лубнифарм» у 2024 р. базувалася на інноваціях, розширенні виробництва та активному маркетингу. Це дозволило компанії не лише відновити окремі препарати, але й рекордно збільшити виручку, зміцнити позиції на українському фармацевтичному ринку та закласти основу для подальшої експансії.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ЛУБНИФАРМ»

### 3.1. Впровадження процедури аналізу та розробка матриці стейкхолдерів АТ «Лубнифарм»

Управляти репутацією АТ «Лубнифарм» — означає впливати на думку людей щодо бренду чи компанії. І сьогодні управління репутацією є важливішим і необхіднішим, ніж будь-коли. Компанії, які ігнорують роботу над репутацією, рано чи пізно зазнають фінансових збитків в умовах стрімкого поширення інформації та значного впливу соціальних медіа. Сьогодні прибуток, безумовно, є одним з основних критеріїв оцінювання компанії, але якщо йдеться про загальну ринкову вартість, то нематеріальні активи, зокрема репутація, є важливішими. Нематеріальна вартість АТ «Лубнифарм» може становити набагато більше, аніж половину ринкової вартості.

За результатами дослідження RepTrak, підвищення репутаційного індексу компанії лише на один відсотковий пункт забезпечує зростання капіталізації на фінансовому ринку на 2,6%, а масштаби збитків у разі втрати її доброго імені можуть становити сотні мільйонів доларів. У процесі переходу світу до четвертої промислової революції на світову економіку дедалі більше впливають нематеріальні активи компаній. Хоча підприємства й надалі повинні забезпечувати якість і цінність своїх продуктів і послуг, їхня репутація зростає під дією того, що компанії відстоюють, ніж завдяки тому, що вони продають

Одне з актуальних питань для керівника компанії АТ «Лубнифарм»: «Чи справді можна управляти репутацією?» Звісно, контролювати думку людей щодо певної компанії або бренду неможливо. Але є аспекти, які добре піддаються налаштуванню. Наприклад, що бачать люди і що впливає на те, як вони сприймають вас, вашу компанію, продукт або сервіс. Правильне планування

управління репутацією — це завдання стратегічного рівня. Цей процес для АТ «Лубнифарм» передбачає три основні етапи:

1) дослідження— в ідеалі проведення репутаційного аудиту чи хоча б опитування представників ключових зацікавлених груп (стейкхолдерів);

2) розробка стратегії— визначення мети, завдань, критеріїв ефективності репутаційного менеджменту, переліку ключових стейкхолдерів і стратегій взаємодії з ними, набору інструментів, складання антикризового плану із зазначенням термінів його втілення і відповідальних за впровадження кожного проєкту;

3) реалізація стратегії з регулярним моніторингом результатів.

Не існує ані абсолютних очікувань, ані абсолютної довіри. Так само, як і єдиної думки щодо репутації компанії для різних людей, груп і структур. Є система довіри до компанії та – на протипагу їй— ситуативні реакції. Будь-яка компанія, взаємодіючи зі співробітниками (наявними і майбутніми), клієнтами, партнерами, конкурентами, органами влади, представниками медіа та іншими групами, постійно стикається з ними у двох точках. Що більш сталим є ринок, то стабільніша економіка.

Чим упевненіше почувається компанія, тим простіше вибудувати стійку бізнес-модель і комунікації, тим легше зрозуміти, якими є очікування партнерів компанії, і тим ефективніше їх можна задовольнити. Якщо очікування виправдовуються, це внесок у формування міцної репутації і зростання її репутаційного капіталу. Щодо стабільності зрозуміло. А що ж відбувається в період турбулентності й криз? Планка очікувань від компанії піднімається, натомість здатність компанії відповідати цим очікуванням падає. Зрештою формується розрив між очі

Зовнішні партнери розуміються як стейкхолдери, до яких належать фізичні та юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток. До зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої

влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства, а також його клієнтів та постачальників. Водночас зовсім випускається з уваги, що стейкхолдери можуть бути і внутрішніми, наприклад колектив підприємства, об'єднання працівників. Отже, зацікавлені сторони значно ширше, ніж зовнішні контрагенти, і підрозділяються на внутрішніх та зовнішніх. У багатьох джерелах, окрім наведених, представлено різне бачення груп стейкхолдерів, узагальнивши це, репрезентуємо основні групи стейкхолдерів (рис. 3.1). Визначені групи стейкхолдерів не обмежуються лише тими, які представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Систематизовані групи стейкхолдерів АТ «Лубнифарм»

До них можуть належати й інші заінтересовані сторони, які визначаються підприємством залежно від його діяльності. Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів АТ «Лубнифарм» пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту. Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів АТ «Лубнифарм» пропонуємо використовувати широкий арсенал інструментів [2–6]. Найбільш відомі з них узагальнено на рис. 3.2 та більш детально описано нижче.

Охарактеризуємо інструменти, які представлено на рис. 2 [2–6]:

матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;

модель А. Мендлоу (матриця «влада/ інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький).

Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення; – модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних;

система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard)) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями [4];

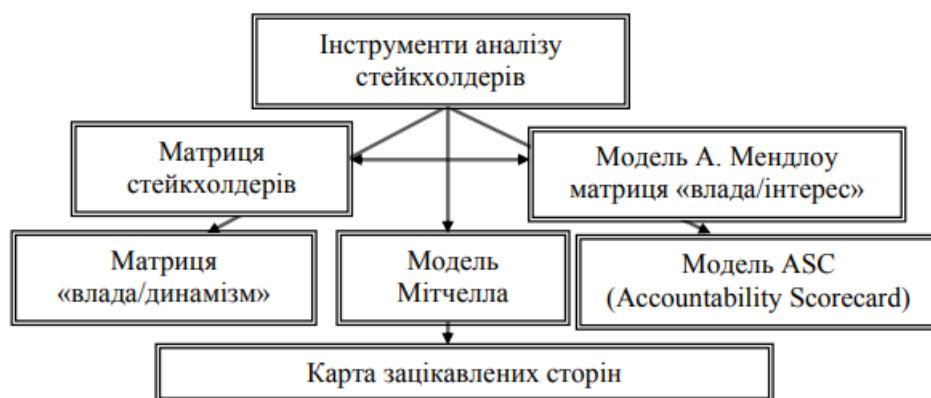


Рис. 3.2. Арсенал інструментів побудови матриці стейкхолдерів АТ «Лубнифарм»

Map) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Найчастіше [3; 5; 6], візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/ низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми візуалізації також можуть бути різні: радар, схематичне зображення тощо. Визначені інструменти подекуди, як бачимо, мають дублюючі характеристики, деякі доцільно доповнювати для найбільш повної ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів на суб'єкт господарювання. Основною метою вказаних інструментів є виявлення можливих протиріч між підприємством та зацікавленими сторонами, їх сили, вагомості, терміновості та, відповідно, пріоритетності для вирішення.

Звичайно, карта стейкхолдерів кожного підприємства буде різнитися в силу різноманітності діяльності, кон'юнктури, взаємних очікувань та побажань, стратегічних та тактичних цілей тощо. Але послідовність такого аналізу може мати універсальний характер. Відправною точкою взято методику оцінки рівня економічної безпеки з позиції впливу зацікавлених сторін [4], яка, на нашу думку, на високому рівні дає змогу виявити інтереси та групи стейкхолдерів.

Аналіз стейкхолдерів АТ «Лубнифарм» передбачає виконання пунктів 1–5 указаної методики, при цьому із наведеної методики незрозуміло, ким проводиться ідентифікація стейкхолдерів, яка оціночна шкала, крім того вона спрямована на врахування лише економічних інтересів.

Пропонуючи процедуру аналізу стейкхолдерів АТ «Лубнифарм», необхідно врахувати визначені зауваження та наявну методику адаптувати до врахування всіх типів інтересів, а не лише економічних. Сама процедура, на нашу думку, повинна включати декілька блоків:

- підготовчий,
- аналітичний,
- стратегічно-управлінський,
- контрольний.

А кожний блок уже передбачає виконання певних логічно взаємопов'язаних етапів.

Візуалізацію процедури аналізу стейкхолдерів представлено на рис. 3. З наведеного рис. 3.4 бачимо, що в межах першого підготовчого блоку необхідно виконати декілька дій – відібрати експертів для аналізу стейкхолдерів, визначитися із необхідними інструментами проведення діагностики, розробити, наприклад, бальні шкали для оцінки сили впливу та визначення чисельного впливу або інтересу з боку того чи іншого стейкхолдера або групи. Цей етап є важливим для проведення аналізу та однозначності сприйняття та інтерпретації отриманих результатів.

Другий блок, безпосередньо аналітичний, передбачає етапи, пов'язані з визначенням самих стейкхолдерів та їх інтересів (1-й етап), які досить часто можуть бути спрямовані різновекторно. На цьому етапі доцільно застосувати такий інструмент, як «карта стейкхолдерів», що дасть змогу візуалізувати групи зацікавлених сторін.

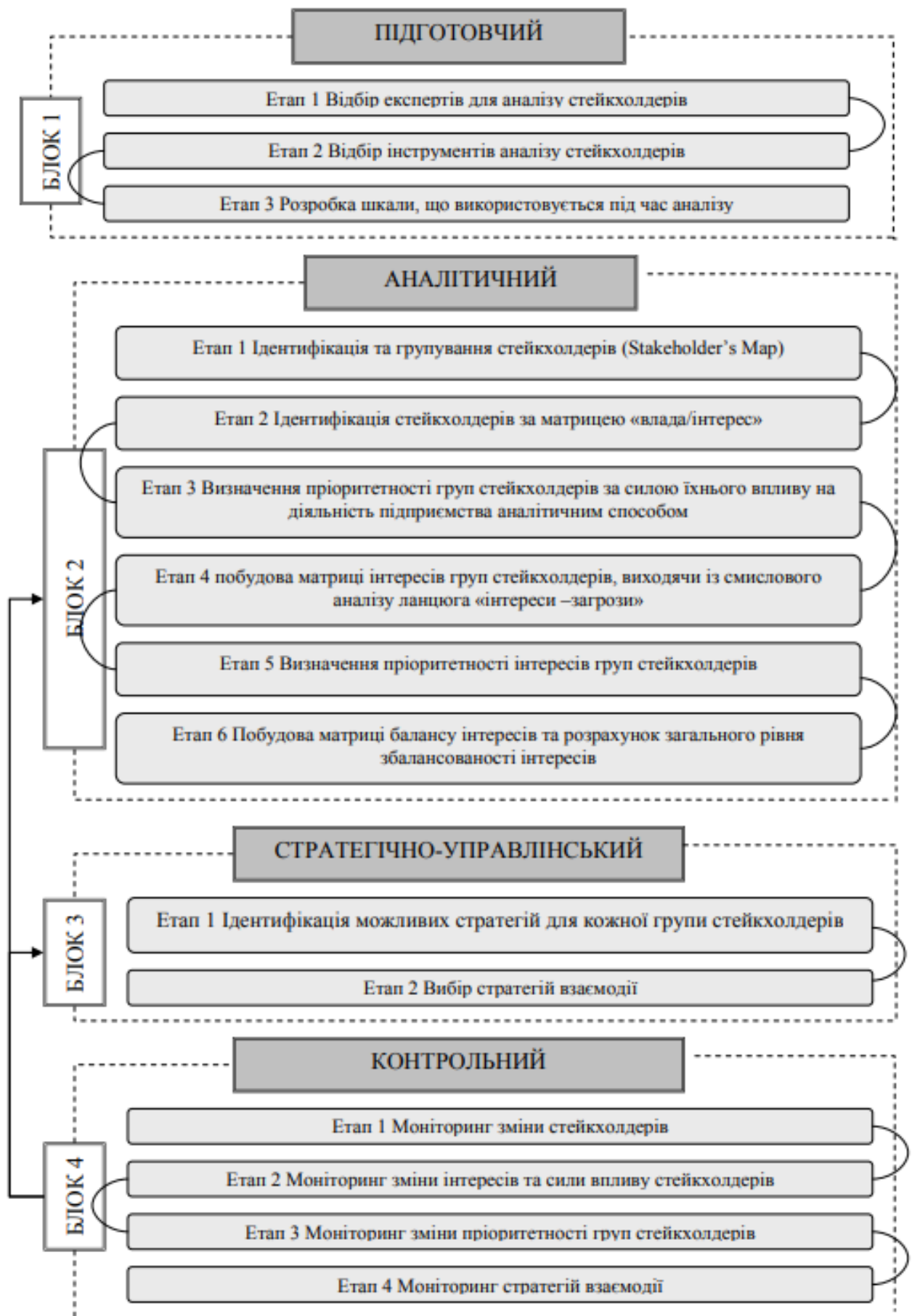
На другому етапі ідентифікованих стейкхолдерів доцільно розділити за силою впливу (прямий, непрямий тощо) та рівнем інтересу (високий, низький тощо).

На третьому етапі для визначення пріоритетності груп зацікавлених сторін рекомендується проводити аналітичне дослідження, у ході якого респонденти визначають вплив стейкхолдерів на діяльність підприємства згідно з обґрунтованим на попередніх етапах переліком за двома параметрами: «Влада» (V) та «Інтерес» (I) [4].

Це відповідає моделі Мендлоу з уже названими параметрами [4; 9], де «Влада» – ступінь здатності впливати на підприємство, а «Інтерес» – рівень вмотивованості здійснювати вплив на підприємство. Відповідно до цієї моделі, сила впливу стейкхолдерів (PS) визначається як відь на це запитання ґрунтується на поширеній сьогодні репутаційній моделі RepTrak,.

Додамо, що в сучасних умовах для багатьох компаній, особливо великих, стейкхолдером є громадськість — громадяни реагують на позицію підприємств щодо важливих суспільних проблем та їхню активність у їх розв'язанні, а також

спонукають до реалізації соціальних проєктів.



Чи є ці люди стейкхолдерами АТ «Лубнифарм»,?

Для того щоб з'ясувати це, треба відповісти на два запитання:

Чи впливає на них діяльність вашої компанії?

Чи впливає їхня діяльність на вашу компанію?

У кожного із стейкхолдерів АТ «Лубнифарм», є певні очікування і побоювання щодо вашої компанії. Між кожним із них і вашим бізнесом є відносини, у межах яких ви впливаєте одне на одного. Для кожного з них ваш бізнес становить певний інтерес, і навпаки, для вашого бізнесу кожен із них також є важливим. Своїми комунікаціями підприємства формують певні очікування у стейкхолдерів.



Рис. Модель формування стейкхолдерів АТ «Лубнифарм»,

Якщо компанія обізнана щодо наявних очікувань, то вона може — залежно від вибраної стратегії (моніторити, задовольняти, інформувати чи використовувати як амбасадорів)— управляти ключовими повідомленнями,

обсягом та інтенсивністю контактів, каналами комунікацій зі стейкхолдерами. Управління очікуваннями дозволяє не допустити або скоротити розрив між очікуваннями стейкхолдерів та реальністю і, як наслідок, запобігти появі потенційних репутаційних криз чи зменшити їхній вплив на компанію. Для управління репутацією важливо розрізняти цільову аудиторію і стейкхолдерів, адже це одна з типових помилок співробітників, які відповідають за комунікації компаній і брендів.

Цільова аудиторія — це адресати повідомлень. Компанії поширюють інформацію для своєї аудиторії, не очікуючи реакції у відповідь.

Стейкхолдери— це організації чи окремі особи, на яких компанія впливає своїми діями та рішеннями і які мають значення для бізнесу компанії. Вони впливають на репутацію компанії. Тому важливо бути обізнаними щодо їхніх очікувань, налагодити з ними зворотний зв'язок і управляти відносинами.

Запропонований процес управління відносинами зі стейкхолдерами АТ «Лубнифарм».

Перший крок у налагодженні ефективної системи роботи зі стейкхолдерами АТ «Лубнифарм», — визначення їх переліку. Це завдання має стратегічне значення, тому необхідно залучити до процесу управлінську команду компанії, адже без авторитетної експертної думки є ризик «не помітити» когось важливого.

Крок другий — ранжування стейкхолдерів.

Визначте силу взаємного впливу АТ «Лубнифарм», та кожного стейкхолдера. Скористайтеся 10-бальною шкалою, де 10— це повний вплив, коли стейкхолдер може буквально зруйнувати ваш бізнес, а 0 означає, що стейкхолдер є пасивним спостерігачем без найменших важелів впливу на компанію. Потім за таким самим принципом оцініть ваш вплив на стейкхолдерів, тобто їхню зацікавленість у вас.

Третій крок— формування матриці стейкхолдерів АТ «Лубнифарм», (або Stakeholder Mapping). Після з'ясування ваги впливу всіх стейкхолдерів, вираженої в балах відповідно до зазначеної вище шкали, у вас має сформуватися

матриця стейкхолдерів. Є кілька підходів до складання таких матриць. Ми пропонуємо використовувати так звану матрицю впливу/інтересу (також відому як Mendelow's matrix).

Фактично це карта, яка наочно показує зони репутаційного ризику й напрями, що потребують найбільшої уваги з боку керівництва підприємства. Ця матриця повинна стати для всієї вашої компанії та особисто для вас як власника й керівника єдиною системою координат, що допомагає ухвалювати важливі стратегічні й тактичні рішення.



Рис.3.5. Логіка складання матриці АТ «Лубнифарм»,

У правому верхньому секторі розташовані стейкхолдери, що найбільше впливають на ваш бізнес і значно зацікавлені в успіху вашої компанії. Вони— ваші головні союзники, партнери та прихильники. Саме їм ви повинні приділяти максимум уваги, підтримувати з ними постійний контакт, радитися щодо ключових рішень. Саме їх ви можете залучати для захисту інтересів вашого бізнесу, а також до своїх проєктів та ініціатив.

У лівому верхньому секторі— стейкхолдери зі значним ступенем впливу на ваш бізнес, але низькою залежністю від вашої компанії, тобто їх зацікавленість у вас незначна. Оптимальна стратегія взаємовідносин із такими стейкхолдерами—

задовольняти їхні очікування і, якщо це буде можливо, перевести їх до правої частини матриці.

У правому нижньому секторі — стейкхолдери, що не впливають значною мірою на ваш бізнес, проте мають високі очікування щодо вашої компанії та залежать від її діяльності. Вони зазвичай очікують від вас позитивних звершень. Важливо підтримувати з ними регулярний контакт і вчасно інформувати про те, що відбувається з вашою компанією. У лівому нижньому сегменті— стейкхолдери зі взаємно низьким ступенем зацікавленості та впливу. На них не варто витрачати значних ресурсів і акцентованих зусиль— достатньо регулярного моніторингу й готовності діяти, якщо вони рухатимуться в напрямку будь-якого із сусідніх секторів.

Створення карти стейкхолдерів допоможе розробити грамотну стратегію АТ «Лубнифарм», взаємодії з ними, що вкрай важливо під час кризи. Маючи матрицю інтересу/впливу перед очима, ви зможете визначити пріоритетність комунікацій зі стейкхолдерами, вибрати ключові канали й інструменти впливу. Важливо зважати на те, що високопріоритетні стейкхолдери значно впливають на ваш бізнес, а тому саме на них слід спрямовувати головні комунікаційні зусилля. Стейкхолдери формують довкола компанії унікальну екосистему, здатну в кризові періоди або утримати бізнес на плаву, або затягнути його на дно, позбавивши змоги діяти.

Стейкхолдери АТ «Лубнифарм», спроможні впливати на успішність бізнесу! Можливі два сценарії роботи з очікуваннями стейкхолдерів:

утримувати планку очікувань на високому рівні ТА намагатися відповідати цим очікуванням стейкхолдерів. Це позитивно позначається на репутації — щоправда, нерідко на шкоду тактичним завданням бізнесу;

утримувати планку очікувань на високому рівні, АЛЕ не прагнути завжди їм відповідати. Такий сценарій більш дружній до бізнес-завдань, проте може призвести до втрати репутаційного капіталу. Великий розрив між очікуваннями стейкхолдерів та реальністю— це ризик виникнення кризи. Адже в будь-який момент може спрацювати тригер та запустити процес репутаційної кризи.

Запитання, які слід поставити, беручись до розробки плану

Хто є стейкхолдерами АТ «Лубнифарм», чиї інтереси і вплив на ваш бізнес є досить високими?

Якими є потреби й очікування ваших стейкхолдерів?

Чим компанія може відповісти на очікування стейкхолдерів?

Із ким зі стейкхолдерів (або їхніх представників) варто провести персональні зустрічі для розуміння їхніх очікувань?

Якими є пріоритетні питання (для них і для вас)?

Які методи спілкування із зацікавленими сторонами будуть найефективнішими?

Хто в компанії є відповідальним за які види діяльності?

Як саме результати можна буде відстежувати, повідомляти про них та поширювати?

Якими є потенційні загрози, що можуть виникнути перед компанією і в галузі загалом? Збір даних для вивчення ключових стейкхолдерів у форматі анкетування/інтерв'ю

Скористайтесь демографічними даними.

Поцікавтеся відповідними профілями в соціальних мережах (зверніть увагу на інтереси й соціальні зв'язки, які часто дають нам багато корисної інформації).

З'ясуйте очікування зацікавлених сторін та порівняйте їх із масштабом і очікуваннями вашої компанії. Чи є розрив або невідповідність очікувань і як ними управляти?

Дізнайтеся, яку інформацію вони хочуть отримувати від вас, як часто і в якому форматі/якими каналами.

Уточніть, якою є їхня фінансова/соціальна/емоційна зацікавленість у наслідках вашої співпраці.

Визначте, що конкретно (які дії чи заяви вашої компанії) впливає на їхнє сприйняття організації і якість їхньої взаємодії з вами.

Довідайтеся, якої вони думки про вашу організацію та проєкт.

Пропонуємо розроблену нами матрицю стейкхолдерів Матрицю стейкхолдерів АТ «Лубнифарм».

Матриця стейкхолдерів дозволяє ідентифікувати ключові зацікавлені сторони підприємства, оцінити рівень їх впливу на діяльність компанії та ступінь зацікавленості в результатах її функціонування, а також визначити пріоритети управлінської взаємодії.

Таблиця 3.1.

### Розроблена матриця стейкхолдерів АТ «Лубнифарм»

| Група стейкхолдерів               | Представники                                  | Рівень впливу на підприємство | Рівень зацікавленості | Основні інтереси                                                      | Інструменти взаємодії                              |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Власники та акціонери</b>      | Акціонери АТ «Лубнифарм»                      | Високий                       | Високий               | Прибутковість, зростання вартості бізнесу, фінансова стійкість        | Загальні збори, звітність, корпоративне управління |
| <b>Топ-менеджмент</b>             | Правління, директор                           | Високий                       | Високий               | Стратегічний розвиток, ефективність управління, інновації             | Стратегічне планування, КРІ, внутрішні комунікації |
| <b>Працівники</b>                 | Виробничий, управлінський, науковий персонал  | Середній                      | Високий               | Стабільна зайнятість, оплата праці, розвиток компетенцій, безпека     | HR-політика, навчання, внутрішні платформи знань   |
| <b>Державні органи</b>            | МОЗ України, Держліксслужба, податкові органи | Високий                       | Середній              | Дотримання законодавства, якості та безпеки ЛЗ, податкові надходження | Ліцензування, перевірки, звітність                 |
| <b>Споживачі</b>                  | Пацієнти, аптеки, медичні заклади             | Середній                      | Високий               | Якість, ефективність і доступність лікарських засобів                 | Маркетингові комунікації, зворотний зв'язок        |
| <b>Партнери та постачальники</b>  | Постачальники сировини, логістичні компанії   | Середній                      | Середній              | Довгострокові контракти, своєчасні розрахунки                         | Контрактні відносини, переговори                   |
| <b>Науково-освітні установи</b>   | ВНЗ, наукові центри, лабораторії              | Низький–середній              | Середній              | Спільні дослідження, інновації, трансфер знань                        | R&D-проекти, стажування                            |
| <b>Місцеві громади</b>            | Населення регіону, ОТГ                        | Низький                       | Середній              | Робочі місця, екологічна безпека, соціальні проекти                   | CSR-програми, соціальні ініціативи                 |
| <b>Фінансові установи</b>         | Банки, інвестори                              | Середній                      | Середній              | Кредитоспроможність, фінансова дисципліна                             | Кредитні угоди, фінансова звітність                |
| <b>ЗМІ громадські організації</b> | Професійні асоціації, медіа                   | Низький                       | Серед                 |                                                                       |                                                    |

Для АТ «Лубнифарм» ключовими стейкхолдерами з високим впливом і високою зацікавленістю є акціонери, топ-менеджмент та державні регуляторні органи. Саме з ними підприємство має вибудовувати системну та постійну комунікацію. Працівники і споживачі формують основу людського та ринкового капіталу компанії, що потребує активного залучення через сучасні HR- та комунікаційні інструменти. Інші групи стейкхолдерів відіграють підтримувальну роль, проте їх значення зростає в умовах інноваційного розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

### 3.2. Удосконалення системи кризових комунікацій як інструменту управління репутацією АТ «Лубнифарм»

Антикризовий комунікаційний план для АТ «Лубнифарм» доцільно будувати як чітко структурований алгоритм управлінських і комунікаційних рішень, спрямованих на збереження репутаційного капіталу підприємства в умовах кризових ситуацій.

У разі виникнення кризової події (виробничої, регуляторної, інформаційної або соціальної) першим етапом є *оперативна ідентифікація кризи та оцінка її репутаційного ризику*. На цьому етапі здійснюється збір первинної інформації, визначення джерела проблеми та потенційного кола стейкхолдерів, яких вона може зачепити.

Другий етап передбачає *активацію кризового комунікаційного штабу*, до складу якого входять представники керівництва, PR-служби, юридичного відділу, служби якості та фармаконагляду. Штаб ухвалює єдину комунікаційну позицію компанії, визначає ключові меседжі та канали поширення інформації.

Третій етап полягає у *розробленні та поширенні офіційного повідомлення*, яке має бути достовірним, зрозумілим і відповідати вимогам регуляторних органів. Особлива увага приділяється уникненню суперечливих заяв і запобіганню поширенню неперевіреної інформації.

Четвертий етап – *активна комунікація зі стейкхолдерами*, включно зі споживачами, державними органами, партнерами та ЗМІ. Компанія повинна не лише інформувати, а й надавати зворотний зв'язок, демонструючи контроль над ситуацією та відповідальність за прийняті рішення.

Завершальним етапом є *посткризовий аналіз і відновлення репутації*, який передбачає оцінку ефективності комунікацій, коригування внутрішніх процедур та оновлення антикризового плану з урахуванням отриманого досвіду.

Таблиця 3.2.

### Антикризові комунікації АТ «Лубнифарм»

| Етап кризи   | Зміст дій                                | Відповідальні     | Канали комунікації   | Репутаційний ефект    |
|--------------|------------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Виявлення    | Ідентифікація проблеми, оцінка ризиків   | Служба якості, PR | Внутрішні звіти      | Запобігання ескалації |
| Реагування   | Активізація кризового штабу              | Топ-менеджмент    | Внутрішні канали     | Узгодженість рішень   |
| Інформування | Публічні заяви, повідомлення регуляторам | Офіційний спікер  | Сайт, ЗМІ, соцмережі | Збереження довіри     |
| Комунікація  | Діалог зі стейкхолдерами                 | PR, HR            | Гаряча лінія, e-mail | Зниження напруги      |
| Відновлення  | Аналіз, корекція політик                 | Керівництво       | Звітність, CSR       | Посилення репутації   |

Запропонована система кризових комунікацій безпосередньо корелює з матрицею стейкхолдерів АТ «Лубнифарм». Для стейкхолдерів з *високим рівнем впливу та зацікавленості* (державні регулятори, акціонери, топ-менеджмент) ключовим є своєчасне, формалізоване та юридично коректне інформування. Саме для них передбачені офіційні звіти, регуляторні повідомлення та управлінські брифінги.

Для груп із *високою зацікавленістю, але середнім впливом* (споживачі, працівники, партнери) основний акцент робиться на прозорість, пояснення та підтримку постійного діалогу через цифрові канали, гарячі лінії та внутрішні комунікаційні платформи.

Стейкхолдери з *нижчим рівнем впливу* (місцеві громади, ЗМІ, громадські організації) залучаються через публічні заяви, соціальні ініціативи та

інструменти корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє формувати позитивний інформаційний фон навіть у кризових умовах.

Таким чином, антикризовий комунікаційний план АТ «Лубнифарм» є логічно інтегрованим у систему управління репутацією та базується на диференційованому підході до взаємодії з ключовими групами стейкхолдерів.

У контексті управління репутацією АТ «Лубнифарм» особливого значення набуває побудова ефективної системи кризових комунікацій, здатної мінімізувати репутаційні втрати у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Фармацевтична галузь є високоризиковою з огляду на підвищені вимоги до якості продукції, регуляторний контроль і високу суспільну чутливість до питань безпеки лікарських засобів, що обумовлює необхідність превентивного підходу до кризових комунікацій.

Першочерговою пропозицією є розроблення та впровадження формалізованої антикризової комунікаційної політики, яка має містити чіткий алгоритм дій у разі репутаційних загроз. Такий документ повинен визначати типи можливих криз (виробничі, регуляторні, інформаційні, соціальні), відповідальних осіб, канали комунікації, порядок погодження повідомлень і часові межі реагування. Наявність заздалегідь підготовлених сценаріїв дозволить підприємству оперативно реагувати на кризові ситуації та зменшити рівень інформаційної невизначеності.

Важливим елементом удосконалення кризових комунікацій є створення *кризового комунікаційного штабу*, до складу якого доцільно включити представників топ-менеджменту, PR-служби, юридичного відділу, служби якості та фармаконагляду. Така міжфункціональна команда забезпечить узгодженість рішень, достовірність інформації та дотримання регуляторних вимог, що є критично важливим для збереження довіри ключових стейкхолдерів.

Окремої уваги потребує *система моніторингу інформаційного поля*, яка має охоплювати традиційні ЗМІ, соціальні мережі, професійні форуми та звернення споживачів. Запровадження постійного репутаційного моніторингу

дозволить АТ «Лубнифарм» виявляти потенційні кризові сигнали на ранніх етапах і переходити від реактивної до проактивної моделі управління репутацією.

З метою підвищення довіри до компанії доцільно посилити *принципи прозорості та відкритості комунікацій* у кризових ситуаціях. Своєчасне інформування громадськості, партнерів і регуляторів про суть проблеми, дії з її врегулювання та заходи щодо недопущення повторення негативних подій сприятиме зниженню репутаційних ризиків і формуванню іміджу відповідального виробника.

Ще однією важливою пропозицією є *підготовка та регулярне навчання спікерів компанії*. Для фармацевтичного підприємства критично важливо, щоб публічні коментарі надавалися компетентними особами, здатними коректно і зрозуміло пояснити складні технічні або медичні аспекти. Проведення медіатренінгів і кризових симуляцій підвищить готовність персоналу до ефективної комунікації в умовах інформаційного тиску.

У межах управління репутацією доцільно також інтегрувати *цифрові комунікаційні інструменти* у кризовий менеджмент, зокрема офіційний вебсайт компанії, сторінки в соціальних мережах і гарячі лінії для споживачів. Єдині офіційні джерела інформації знижують ризик поширення чуток і дезінформації, а також забезпечують контроль над репутаційним наративом.

Загалом запропоновані заходи дозволять АТ «Лубнифарм» сформувати системний підхід до управління кризовими комунікаціями як ключового елементу управління репутацією. Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню рівня довіри з боку споживачів, регуляторів і партнерів, зменшенню репутаційних втрат у кризових ситуаціях та зміцненню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

В умовах зростання репутаційних ризиків та підвищеної суспільної уваги до діяльності фармацевтичних підприємств ефективне управління кризовими комунікаціями набуває стратегічного значення. Для АТ «Лубнифарм», як виробника лікарських засобів, репутація є не лише нематеріальним активом, а й

чинником довіри споживачів, регуляторів та партнерів, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз діяльності підприємства та матриці його стейкхолдерів свідчить, що потенційні кризові ситуації можуть виникати внаслідок виробничих збоїв, порушень вимог GMP, інформаційних атак, регуляторних перевірок або соціально чутливих подій. За таких умов відсутність системного підходу до кризових комунікацій здатна суттєво посилити репутаційні втрати, навіть за умови належного вирішення самої проблеми.

З метою мінімізації репутаційних ризиків доцільним є впровадження формалізованого *антикризового комунікаційного плану*, який має діяти як складова загальної системи управління репутацією АТ «Лубнифарм». Основою такого плану є чітко визначений алгоритм реагування, що охоплює ідентифікацію кризової події, оцінку її репутаційного впливу, оперативну координацію дій між підрозділами та комунікацію з ключовими групами стейкхолдерів.

Центральну роль у кризовому управлінні доцільно відвести *кризовому комунікаційному штабу*, до складу якого мають входити представники топ-менеджменту, PR-служби, юридичного відділу, служби якості та фармаконагляду. Такий міжфункціональний підхід дозволяє забезпечити достовірність інформації, дотримання регуляторних вимог і єдність публічної позиції компанії.

Важливим елементом удосконалення кризових комунікацій є *диференційований підхід до взаємодії зі стейкхолдерами*, що базується на їх рівні впливу та зацікавленості. Державні регулятори та акціонери потребують своєчасного, формалізованого інформування, тоді як споживачі та працівники — доступних пояснень і постійного діалогу. Такий підхід сприяє збереженню довіри навіть у кризових умовах.

#### *Адаптація кризових комунікацій до фармацевтичних ризиків*

Фармацевтична діяльність АТ «Лубнифарм» зумовлює специфічні ризики, що безпосередньо впливають на репутацію підприємства. До них належать можливі порушення стандартів GMP, необхідність відкликання продукції, зауваження регуляторних органів, а також питання фармаконагляду. У таких

ситуаціях ключовим є принцип *прозорості та оперативності комунікацій*, адже приховування або затримка інформації може призвести до втрати довіри з боку споживачів і державних інституцій.

У випадку криз, пов'язаних із якістю або безпекою лікарських засобів, комунікаційна стратегія повинна акцентувати увагу на відповідальності компанії, поясненні вжитих коригувальних дій та запобіжних заходів на майбутнє. Це дозволяє трансформувати кризу з репутаційної загрози у можливість продемонструвати високі стандарти корпоративної відповідальності.

### *Оцінка ефективності кризових комунікацій (KPI)*

Для забезпечення керованості та результативності кризових комунікацій доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати вплив комунікаційних рішень на репутацію підприємства.

*Таблиця 3.6*

### **Оцінка ефективності кризових комунікацій (KPI)**

| Показник                       | Зміст                                          | Репутаційне значення                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Час реагування на кризу        | Період від виявлення до першої офіційної заяви | Зниження паніки та чуток                    |
| Рівень медіа-негативу          | Частка негативних публікацій                   | Контроль інформаційного поля                |
| Довіра стейкхолдерів           | Результати опитувань, звернень                 | Стійкість репутації                         |
| Кількість повторних інцидентів | Частота криз аналогічного типу                 | Ефективність управлінських рішень           |
| Тональність комунікацій        | Баланс фактів і емпатії                        | Формування іміджу відповідального виробника |

Використання зазначених показників дозволяє АТ «Лубнифарм» не лише реагувати на кризові події, а й системно вдосконалювати управління репутацією на основі аналітичних даних.

Таким чином, удосконалення системи кризових комунікацій АТ «Лубнифарм» є необхідною умовою ефективного управління репутацією підприємства. Запропонований підхід, що поєднує антикризовий комунікаційний план, урахування фармацевтичної специфіки та систему KPI, дозволяє мінімізувати репутаційні втрати, підвищити рівень довіри ключових

стейкхолдерів і забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах підвищеної невизначеності та регуляторного тиску.

Нижче подано **логічну графічну модель** кризових комунікацій, яку можна подати у вигляді рисунка або схеми в роботі (наприклад, *Рис. 3.1 – Модель управління кризовими комунікаціями АТ «Лубнифарм»*).

#### ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ

(виробнича / регуляторна / інформаційна / соціальна)



#### ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКУ

(служба якості, фармаконагляд, PR)



#### АКТИВАЦІЯ КРИЗОВОГО ШТАБУ

(топ-менеджмент + PR + юристи + служба якості)



#### ФОРМУВАННЯ ЄДИНОЇ ПОЗИЦІЇ

(ключові меседжі, юридична коректність, відповідність GMP)



#### ВИБІР КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ

→ регулятори (офіційні повідомлення)

→ споживачі (сайт, гаряча лінія)

→ працівники (внутрішні канали)

→ ЗМІ та громади (публічні заяви)



#### ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК ТА МОНІТОРИНГ

(медіааналіз, соціальні мережі, звернення)



#### ПОСТКРИЗОВИЙ АНАЛІЗ

(KPI, корекція політик, репутаційне відновлення)

Рис.3.5. Графічна модель кризових комунікацій АТ «Лубнифарм»

*Перевага моделі* полягає в тому, що вона: інтегрує управління кризою та репутацією; враховує фармацевтичні ризики (GMP, фармаконагляд); орієнтована на ключові групи стейкхолдерів.

У третьому розділі магістерської роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення управління репутацією АТ «Лубнифарм» шляхом розвитку системи кризових комунікацій. Проведене дослідження підтвердило, що для фармацевтичного підприємства репутація є стратегічним активом, тісно пов'язаним із рівнем довіри споживачів, регуляторних органів та партнерів.

У ході роботи встановлено, що найбільші репутаційні загрози для АТ «Лубнифарм» виникають у кризових ситуаціях, пов'язаних із якістю та безпекою лікарських засобів, регуляторним тиском, інформаційними атаками та соціально чутливими подіями. За відсутності системного підходу до кризових комунікацій навіть незначні інциденти можуть призводити до суттєвих репутаційних втрат.

Запропонований антикризовий комунікаційний план дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної, забезпечуючи своєчасне реагування, узгодженість управлінських рішень і прозору взаємодію зі стейкхолдерами. Визначення ролі кризового комунікаційного штабу, формалізація алгоритму дій та диференційований підхід до комунікацій із різними групами зацікавлених сторін сприяють підвищенню репутаційної стійкості підприємства.

Важливим результатом розділу є розроблення системи показників оцінки ефективності кризових комунікацій, яка дає змогу кількісно вимірювати вплив комунікаційних рішень на репутацію компанії та використовувати ці дані для постійного вдосконалення управлінських практик.

Загалом реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Лубнифарм» зміцнити довіру до бренду, знизити репутаційні ризики в кризових ситуаціях і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та посиленого регуляторного контролю.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження *на тему «Управління репутацією підприємства: теорія та практика»* (за матеріалами АТ «Лубнифарм») можемо зробити висновки.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження проблематики управління репутацією підприємства в сучасних умовах, з особливим акцентом на роль кризових комунікацій як стратегічного інструменту збереження та розвитку репутаційного капіталу. На прикладі діяльності АТ «Лубнифарм» обґрунтовано, що ділова репутація у фармацевтичній галузі виступає не лише нематеріальним активом, а й ключовим чинником довіри споживачів, регуляторних органів, партнерів і суспільства загалом.

У процесі дослідження встановлено, що репутаційний менеджмент є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством і потребує системного підходу, який поєднує формування, підтримку та захист репутації. Доведено, що на репутацію АТ «Лубнифарм» найбільше впливають якість і безпека продукції, відповідність стандартам GMP, поведінка персоналу, ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також інформаційне середовище, зокрема медіапростір і соціальні мережі.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства засвідчив загалом стабільний розвиток АТ «Лубнифарм» у 2022–2024 роках, зростання виручки та чистого прибутку у 2024 році, підвищення продуктивності праці та матеріаловіддачі. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема зниження фондівіддачі основних засобів, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення інвестиційної та операційної політики підприємства. Ці результати підтверджують тісний взаємозв’язок фінансових показників із рівнем репутаційної стійкості компанії.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління репутацією підприємства в умовах

підвищеної ринкової нестабільності та посилення суспільних очікувань до фармацевтичного бізнесу. На прикладі діяльності АТ «Лубнифарм» обґрунтовано, що ділова репутація у фармацевтичній галузі є стратегічним нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на рівень довіри споживачів, регуляторних органів, партнерів і, відповідно, на стійкість та конкурентоспроможність підприємства на національному фармацевтичному ринку.

У ході дослідження встановлено, що АТ «Лубнифарм» займає **стійку репутаційну позицію серед вітчизняних виробників лікарських засобів**, що формується завдяки тривалому досвіду роботи на фармацевтичному ринку, дотриманню вимог чинного законодавства, орієнтації на якість і безпеку продукції, а також стабільній співпраці з аптечними мережами та медичними закладами. Репутаційний рівень підприємства в галузі можна охарактеризувати як **помірно високий і стабільний**, що забезпечує йому впізнаваність бренду та прийнятний рівень конкурентних переваг у межах українського фармринку.

Аналіз репутації АТ «Лубнифарм» серед споживачів засвідчив, що компанія сприймається як **надійний вітчизняний виробник доступних лікарських засобів**, орієнтований на базові потреби населення. Разом з тим, репутація серед кінцевих споживачів значною мірою формується через призму інформаційного поля, рекомендацій медичних працівників і рівня представленості бренду в цифрових каналах комунікації. Це свідчить про наявність резервів для подальшого посилення споживчої довіри, зокрема через розвиток прозорих комунікацій, активнішу роботу з репутаційним контентом і своєчасне реагування на інформаційні виклики.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства засвідчило, що АТ «Лубнифарм» володіє сформованим професійним колективом, що створює сприятливі умови для збереження організаційних знань і підтримки внутрішньої репутації роботодавця. Водночас актуальною залишається потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій, розвитку системи управління знаннями

та підвищенні залученості персоналу, що має безпосередній вплив на репутацію компанії як відповідального та стабільного роботодавця.

Аналіз матриці стейкхолдерів показав, що ключовий вплив на репутацію АТ «Лубнифарм» мають державні регуляторні органи, споживачі, працівники та партнери. Взаємодія з цими групами потребує системного, диференційованого та проактивного підходу, особливо в умовах кризових ситуацій, здатних завдати репутаційної шкоди підприємству.

У роботі доведено, що відсутність формалізованої системи кризових комунікацій підвищує ризик втрати довіри до підприємства навіть за незначних виробничих або інформаційних інцидентів. З урахуванням специфіки фармацевтичної діяльності обґрунтовано необхідність переходу до **проактивної моделі управління репутацією**, яка передбачає постійний моніторинг інформаційного середовища, чітке регламентування дій у кризових ситуаціях та прозору комунікацію зі стейкхолдерами.

Практична значущість магістерської роботи полягає у розробці комплексу рекомендацій щодо вдосконалення управління репутацією АТ «Лубнифарм», зокрема шляхом упровадження антикризового комунікаційного плану, створення кризового комунікаційного штабу, застосування системи показників оцінки ефективності кризових комунікацій та адаптації комунікаційних стратегій до фармацевтичних ризиків. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити репутаційний рівень підприємства на фармацевтичному ринку, зміцнити довіру споживачів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системне управління репутацією та кризовими комунікаціями є необхідною умовою сталого розвитку АТ «Лубнифарм» у сучасних умовах, а подальше посилення репутації підприємства в галузі та серед споживачів має стати одним із пріоритетних напрямів його стратегічного розвитку. Дослідження кадрового потенціалу АТ «Лубнифарм» показало, що підприємство має сформований професійний колектив із домінуванням працівників середнього віку та значним

середнім стажем роботи, що створює сприятливі умови для накопичення та передачі знань. Разом з тим актуалізується потреба у розвитку систем внутрішніх комунікацій, навчання та управління знаннями, що є важливим чинником підвищення довіри персоналу та зниження репутаційних ризиків у кризових ситуаціях.

На основі аналізу матриці стейкхолдерів встановлено, що ключовими групами зацікавлених сторін для АТ «Лубнифарм» є акціонери, топ-менеджмент, працівники, державні регуляторні органи та споживачі. Саме з цими групами підприємству доцільно вибудовувати пріоритетну, системну та прозору комунікацію, особливо в умовах кризових подій, здатних негативно вплинути на репутацію.

У роботі доведено, що відсутність формалізованої системи кризових комунікацій підвищує ймовірність репутаційних втрат навіть у разі незначних інцидентів. З урахуванням фармацевтичної специфіки обґрунтовано необхідність переходу від реактивної до проактивної моделі управління репутацією, що передбачає ранню ідентифікацію ризиків, постійний моніторинг інформаційного поля та чітке регламентування дій у кризових ситуаціях.

Практична цінність роботи полягає у розробці комплексу пропозицій щодо вдосконалення системи кризових комунікацій АТ «Лубнифарм», зокрема формалізованого антикризового комунікаційного плану, створення кризового комунікаційного штабу, упровадження системи репутаційного моніторингу та використання КРІ для оцінки ефективності комунікаційних рішень. Запропонована модель кризових комунікацій дозволяє інтегрувати управління кризами та репутацією, враховувати регуляторні та галузеві ризики, а також забезпечувати узгоджену взаємодію з ключовими стейкхолдерами.