

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника

галузь знань **07 Управління та адміністрування**
спеціальність **073 Менеджмент**
спеціалізація **Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)**

- **8E06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему _____
« _____ »)
(повна назва)

Здобувача _____
(Прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

_____ к.е.н., доцент
(науковий ступінь, учене звання)
Г.П.Куліш
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри к.е.н., доцент
_____ М.О.Бурмака
(підпис)

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на тему: _____

" 30" грудня 2022 р. № 2193-ст

Підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

Теоретико-методологічні засади управління ефективністю підприємства

(назва, термін подання – до 23.01.23)

Аналіз господарської діяльності та ефективності управління медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

(назва, термін подання - до 27.02.23)

Підвищення ефективності діяльності медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

(назва, термін подання – до 27.03.23)

(до 01.05.23)

	Фармацевтичний ринок та діяльність ТОВ «Аптека гормональних препаратів» на ньому.
	Економічні відносини, що виникають в процесі реалізації стратегії розвитку медичного закладу і підвищення ефективності його діяльності.
	Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління медичного закладу.

У розділі 1 Дослідити поняття та сутність визначення економічної ефективності діяльності підприємства на основі вивчення різних підходів до тлумачення данного поняття, окреслити його загальні характеристики; розглянути підходи щодо визначення ефективності діяльності компанії на основі дослідження пріоритетних завдань, методів та аналітичного інструментарію, який використовується в процесі управління діяльності підприємства; обґрунтувати можливість застосування сучасних методів та моделей управління, які успішно використовуються багатьма підприємствами-світовими лідерами, а саме - Economic Value Add, MBO, VBM, TOC, BSC та EFQM.

У розділі 2 Проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного фармацевтичного ринків на основі вивчення особливостей та результатів імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну практику. Проаналізувати ринкове середовище та позицію ТОВ «Аптека гормональних препаратів» в Україні на основі застосування аналітичного інструментарію (аналізу конкурентного середовища за М. Портером, складання профілю клієнтів, побудови карти стратегічних груп, проведення PEST-, SNW- та SWOT-аналізу); провести аналіз ефективності діючої системи управління на основі розрахунку рівнів та динаміки фінансових показників, а також виявлення особливостей фінансових можливостей ТОВ «Аптека гормональних препаратів» з урахуванням ринкових зрушень. Оцінити економічну ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за останні три роки. Всі обрахунки звести в аналітичні таблиці.

У розділі 3 Обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Аптека гормональних препаратів» на основі узагальнення результатів проведеного дослідження з урахуванням аналізу особливостей сучасного етапу розвитку фармацевтичного ринку, та ефективності діючої системи фінансового менеджменту. Оцінити операційні ризики в управлінні оборотними активами та здійснити економічне обґрунтування впровадження змін щодо управління товарними запасами з визначенням очікуваного впливу на основні показники ефективності діяльності медичного закладу; визначити ключові детермінанти розвитку соціальної відповідальності досліджуваного підприємства.

(підпис)

Куліш Г.П
(прізвище, ініціали)

" __ " _____ 202__ р.

(підпис)

Литвиненко Г.Є
(прізвище, ініціали)

" __ " _____ 202__ р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 115 сторінок, 25 таблиць, 23 рисунки, Список використаних джерел з 56 найменувань, 6 додатків.

дослідження є фармацевтичний ринок та діяльність ТОВ «Аптека гормональних препаратів» на ньому.

дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі реалізації стратегії розвитку медичного закладу і підвищення ефективності його діяльності.

дослідження є теоретичне обґрунтування і розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління медичного закладу.

роботи є

- проаналізувати поняття «економічна ефективність» та сутність його визначення;
- дослідити аналітичний інструментарій, що впливає на управління ефективністю діяльності підприємства;
- розкрити сучасні методичні підходи щодо оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного фармацевтичного ринків;
- здійснити організаційно-економічну діагностику ТОВ «Аптека гормональних препаратів»;
- проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Аптека гормональних препаратів», оцінено економічну ефективність діяльності підприємства та його конкурентоздатність;
- запропонувати підходи щодо підвищення ефективності діяльності роздрібно-фармацевтичного підприємства з економіко-математичним обґрунтуванням;

Передбачається, що застосування комплексного інноваційного підходу до управління оборотними активами, а саме товарним асортиментом і логістичним ланцюгом постачання роздрібно-фармацевтичної мережі дозволить підняти оборотність товарних запасів, вивільнити оборотні кошти, збільшити прибуток, і як наслідок, призведе до покращення фінансових показників компанії, що позитивно вплине на ефективність діяльності медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів».

. Законодавчі та нормативні акти, що регламентують функціонування фармацевтичних підприємств, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних і закордонних учених, статистичні та аналітичні матеріали Державного комітету статистики України, Відкриті дані Світового банку, Науково-технічного комплексу статистичних досліджень, тощо.

сформульовані тези: Г.Є.Литвиненко «Використання CSR та CSV в сучасних бізнес-моделях» та опубліковані на студентській науково-практичній Інтернет-конференції факультету міжнародної економіки і менеджменту та навчально-наукового інституту бізнес освіти імені Анатолія Поручника «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки» у секції «Соціальна відповідальність: підходи та виклики сталого розвитку» 28.04.2023 року.

можуть бути використані в практичній діяльності аптечної мережі ТОВ «Аптечка гормональних препаратів» та на інших фармацевтичних роздрібних підприємствах України задля вдосконалення управління оборотними активами з метою підвищення ефективності діяльності усього підприємства.

– 2022-2023 рр.

– 2023 р.

В І Д Г У К

на магістерську кваліфікаційну роботу

здобувача вищої освіти Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені

Анатолія Поручника освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»

Ганни Євгеніївни Литвиненко

на тему «Управління ефективністю медичного закладу

(на прикладі ТОВ «Аптека гормональних препаратів»)»

1.Актуальність теми:

Обумовлена необхідністю налаштування системи управління в медичних закладах в умовах військового стану. Враховуючи, що стійке ринкове позиціонування будь якого підприємства на ринку, його інтенсивний розвиток, обумовлено постійним моніторингом факторів, які сприяють його позиції і передбачають гнучкість в управлінні для конкурентного розвитку. Саме тому, автор підкреслює необхідність впровадження комплексних заходів, спрямованих на впровадження сучасних методів управління, які напрацьовані в міжнародній та вітчизняній практиці управління.

2.Що є позитивного в роботі:

Робота логічно побудована, проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань. В роботі висвітлені теоретичні питання щодо сутності, завдань та напрямів розвитку системи управління ефективністю медичного закладу. Автором здійснено аналіз сучасного стану світового та національного фармацевтичного ринків, визначено основні тенденції їх розвитку та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Аптека гормональних препаратів» в сучасних умовах з урахуванням виявлених ризиків. Представлені рекомендації мають практичну значимість і є актуальними в сучасних умовах функціонування.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна:

В цілому слід зазначити, що усі розрахунки та узагальнення зроблені самостійно, надані рекомендації мають належне обґрунтування і базуються на результатах значної кількості досліджень в даній галузі, проведених автором самостійно. На основі дослідження і узагальнення застосування альтернативних варіантів розвитку, автором обґрунтовано доцільність запровадження низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності дослідної компанії.

Аналіз ринкового середовища та позиції на фармацевтичному ринку ТОВ «Аптека гормональних препаратів» дозволили зробити висновок, що мінливе зовнішнє середовище, яке стало ще більш непередбачуваним в період повномасштабного вторгнення, а також й ініціативи держави з реформування системи охорони здоров'я суттєво впливають на ефективність ведення підприємницької діяльності фармацевтичними роздрібними підрозділами.

Визначено стратегічні зони господарювання, головні чинники успіху. На думку автора, основні зусилля ТОВ «Аптека гормональних препаратів» сконцентровані на якості надання фармацевтичної послуги клієнтам та на пропозиції широкого асортименту. Наразі підприємство працює в сегменті середній плюс і лояльність постійних клієнтів сягає 65%.

Основна конкурентна перевага і чинники успіху пов'язані в першу чергу з якістю послуг, що надаються; можливістю для клієнта купити все в одному місці, без черг, при цьому отримати кваліфіковану допомогу від фармацевта або замовити доставку медикаментів додому попередньо, за потреби, проконсультувавшись з фахівцем через колцентр компанії.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій:

Результатами дослідження за моделлю Портера стали висновки про те, що ринок знаходиться в стадії інтенсивного зростання, на його функціонування найбільший вплив має рівень конкуренції та тиск різних факторів на ведення бізнесу з роздрібною торгівлі фармацевтичними препаратами. Показано, що найважливішими силами, відповідно до моделі М. Портера, є існуючі конкуренти, постачальники та споживачі. Крім того, побудовано карти стратегічних груп, проведено PEST-, SNW- та SWOT-аналіз, що надало можливість оцінити конкурентні переваги компанії, виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» було досліджено альтернативні підходи до управління товарним запасами і ланцюгом постачання продукції: звичайний підхід та підхід за принципами Теорії обмежень. За рахунок застосування підходу Теорії обмежень автором оптимізовано товарні запаси в структурних підрозділах, що сприятиме підвищенню ефективності компанії. На думку автора, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ділову активність компанії, вивільнити оборотні кошти на відкриття нової аптеки без залучення додаткового фінансування. Автор доводить, що запропонована системі управління асортиментом та умови постачання, дозволять відкривати нові аптеки з меншим товарним запасом і підвищити ефективність компанії в цілому.

5. Наявність недоліків:

За результатами ознайомлення з представленою магістерською кваліфікаційною роботою слід зазначити, що авторові вдалось досягти поставленої мети і виконати поставлені завдання. Але, при аналізі статистичних показників, не завжди виявлено причинно-наслідковий зв'язок між ними. Не всі інструменти та підходи до управління ефективністю компанії, представлені автором в теоретичній частині роботи, були використані в аналітичній частині. Робота більше виграла, якби автор приділив більше уваги показнику EVA.

Разом з тим, зазначені недоліки в цілому не впливають на якість роботи.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК:

Кваліфікаційна магістерська робота Ганни Євгеніївни Литвиненко є завершеним самостійним дослідженням, яке має вагоме підґрунтя для реалізації та адаптування власних висновків та пропозиції. Робота відповідає вимогам до її написання та може бути представлена на захист перед екзаменаційною комісією з оцінкою «відмінно».

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

(підпис)

Куліш Г.П.

“ ”

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки Навчально-наукового інституту бізнес-освіти ім. А. Поручника
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Г.Є. ЛИТВИНЕНКО

на тему: **Управління ефективністю медичного закладу (на прикладі ТОВ «Аптека
гормональних препаратів»)**

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є дуже актуальною сьогодні для усього сегменту фармацевтичного роздрібного ринку. Зміст роботи повністю відповідає заявленій темі.

Поставлені у магістерській роботі завдання вирішено повністю та у повному обсязі. Матеріал роботи розкриває основні проблеми, які впливають на ефективність управління діяльністю медичного закладу, досліджує ринок та конкурентне оточення і надає обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення ефективності діяльності медичного закладу в сучасних умовах з урахуванням виявлених ризиків. Враховуючи сучасний стан роздрібного фармацевтичного ринку, проблеми, які виникли в Україні 24 лютого 2022 року, більшість медичних закладів постає перед фактом доречності перегляду та коригувань основних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в сучасних умовах тотальної невизначеності. Перевагами магістерської роботи є глибокий аналіз позиції підприємства на фармацевтичному ринку, всебічна діагностика зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища, ґрунтовне дослідження фінансово-господарського стану підприємства, наведення вичерпного обсягу розрахунків, які аргументують вибір стратегії щодо управління товарними запасами та ланцюгом постачання продукції, виявлення потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації, практичне значення обраного напрямку розвитку підприємства.

Недоліків роботи не виявлено.

Кваліфікаційна магістерська робота Литвиненко Ганни Євгенівни є завершеним самостійним дослідженням та має право на захист перед атестаційною комісією з оцінкою «відмінно».

Рецензент

Головний бухгалтер
ТОВ «Аптека гормональних препаратів»



(підпис)

О.О.Чистик

02.05.2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління ефективністю підприємства	7
1.1. Поняття та сутність визначення економічної ефективності діяльності підприємства.....	7
1.2. Аналітичний інструментарій управління ефективністю діяльності підприємства.....	12
1.3. Сучасні методичні підходи щодо оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. Аналіз господарської діяльності та ефективності управління медичного закладу «ТОВ «Аптека гормональних препаратів».....	34
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного фармацевтичного ринку.....	34
2.2. Аналіз господарської діяльності та ринкового середовища ТОВ «Аптека гормональних препаратів».....	38
2.3. Оцінка економічної ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Аптека гормональних препаратів».....	58
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. Підвищення ефективності діяльності медичного закладу «ТОВ «Аптека гормональних препаратів».....	76
3.1. Вдосконалення управління оборотними активами з метою зниження операційних ризиків.....	76
3.2. Економічне обґрунтування впровадження управлінських заходів та їх вплив на основні показники ефективності діяльності медичного закладу.....	90
3.3. Детермінанти соціальної відповідальності медичного закладу.....	96
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ	115

Актуальність теми. Основна мета кожного приватного медичного закладу, успішна реалізація стратегії його розвитку та підвищення конкурентоспроможності на профільному ринку передбачає ведення ефективної фінансово-господарської діяльності з отриманням доходу. Завдання традиційно полягає в управлінні ефективністю підприємства через пошук резервів та оптимізацію використання доступних ресурсів з метою мінімізації витрат та максимізації доходів. Складність і відповідальність цього завдання обумовлена тим, що його прагнуть реалізувати одночасно всі аптечні мережі, які представлені на роздрібному фармацевтичному ринку. Втриматися на ринку в умовах зростаючої конкурентної боротьби без управління ефективністю медичного закладу неможливо. Сучасні ринкові умови вимагають удосконалення систем управління підприємствами, що спонукає до перегляду теоретичних обґрунтувань, впровадження нових підходів щодо систем управління та нових методів їх оцінювання. Актуальність управління ефективністю діяльності підприємства обумовлюється тим, що за показниками фінансових результатів оцінюється рівень і якість менеджменту медичного закладу, життєздатність та конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість та перспективи розвитку підприємства.

Питання вдосконалення системи управління ефективністю підприємства завжди привертало увагу та викликало багато дискусії серед вчених-економістів. Поміж таких питань як якість, оптимальність, результативність, надійність саме ефективність управління стала вивчатися, як самостійне поняття. Розширилися наукові дослідження питання управління підприємством, що дістало свого відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Куденко Г.Е., Куценко А.В., Нойманн Є., Нортон Д., Каплан Р., Рой Ж., Веттера М.

Варто зазначити, що незважаючи на вже існуючу значну кількість різноманітних наукових досліджень щодо підходів управління ефективністю підприємства та значні досягнення в цій галузі, окремі теоретико-методологічні

дослідження інструментів щодо вдосконалення економічної ефективності підприємства, підходи до її аналізу та вимірювання потребують подальших уточнень та розвитку, що й визначає причину здійснення даного наукового дослідження.

є теоретичне обґрунтування і розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління медичного закладу.

Для виконання поставленої мети було визначено та вирішено наступні завдання:

- проаналізовано поняття «економічна ефективність» та сутність його визначення;
- досліджено аналітичний інструментарій, що впливає на управління ефективністю діяльності підприємства;
- розкрито сучасні методичні підходи щодо оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку світового та національного фармацевтичного ринків;
- здійснено організаційно-економічну діагностику ТОВ «Аптека гормональних препаратів»;
- проаналізовано стан зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Аптека гормональних препаратів», оцінено економічну ефективність діяльності підприємства та його конкурентоздатність;
- запропоновано підходи щодо підвищення ефективності діяльності роздрібного фармацевтичного підприємства з економіко-математичним обґрунтуванням.

є фармацевтичний ринок та діяльність ТОВ «Аптека гормональних препаратів» на ньому.

є економічні відносини, що виникають в процесі реалізації стратегії розвитку медичного закладу і підвищення ефективності його діяльності.

. Інформаційна база дослідження складається зі статистичних даних Державної служби статистики України, Євростату, Організації економічного співробітництва та розвитку; Національної служби здоров'я України; матеріалів Міністерства охорони здоров'я України та Всесвітньої організації охорони здоров'я; матеріалів наукових публікацій за тематикою дослідження, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, ресурси інформаційної системи Інтернет, а також фактичних фінансових даних ТОВ «Аптека гормональних препаратів».

При написанні кваліфікаційної магістерської роботи застосовувалися методи емпіричного дослідження (опис, порівняння, вимірювання), логічні методи і прийоми дослідження (аналіз, узагальнення), методи фінансового аналізу (коефіцієнт рентабельності, точка беззбитковості тощо), а також SWOT-аналізу, аналізу конкурентних сил за М. Портером та інші. Обробка вихідних даних здійснювалася за допомогою використання MSExcel.

За результатами дослідження сформульовано висновки про те, що використання в фінансовій практиці медичного закладу Теорії обмежень (Theory of Constraints) з метою підвищення оборотності капіталу за рахунок зниження рівня товарних запасів, витрат на їх зберігання та страхування зі звичайним підходом до управління товарними запасами і ланцюгом постачання і як наслідок - підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що досліджені та запропоновані в кваліфікаційній магістерській роботі підходи щодо управління ефективністю діяльності підприємства можуть бути застосовані на практиці в діяльності медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів», шляхом реалізації запропонованих змін, заснованих на впровадженні підходу Теорії обмежень до управління оборотними активами.

Окремі положення кваліфікаційної магістерської дипломної роботи висвітлено в опублікованих матеріалах студентської науково-практичної Інтернет-конференції «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки»

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи представлено на 115 сторінках друкованого тексту (без врахування додатків). Кваліфікаційна магістерська робота містить 25 таблиць та 23 рисунки. Список використаних джерел складається з 56 найменувань. У додатках міститься фінансова звітність медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів».

1.1.

В сучасних умовах економічного розвитку України, ефективність діяльності кожного підприємства, зокрема приватного медичного закладу, є необхідною умовою його функціонування. 2022 рік видався надскладним для всіх українських бізнесменів різних сфер господарювання. Учасники українського медичного сектору зіткнулися з такими викликами, як розрив логістичних ланцюгів, дефіцит лікарських засобів, знищення складів постачальників, проблеми в енергетичній галузі, нестача фахівців, тривалий період повернення інвестицій, відсутність кредитування бізнесу і, як наслідок, актуалізацією проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств задля збереження конкурентоздатності та можливості подальшого розвитку.

Розвиток будь-якого підприємства залежить від ефективності його діяльності. Загальна оцінка ефективності господарської діяльності, прийняття управлінських рішень, прогнозування витрат ресурсів, технології та методи забезпечення ефективного функціонування підприємств завжди привертала увагу вчених-економістів та практиків. Питання оцінки ефективності досліджували такі зарубіжні вчені, як Лоренц Мейсел, Річард Ланч, Кетлін Макнейр, Роберт Каплан, вітчизняні економісти-науковці Н.П. Іващенко, В.І. Осіпов, К.Г. Макаров, Ю.Г. Лисенко та багато інших. Але наявні науково-теоретичні досягнення не дають чіткої відповіді на питання щодо можливості застосування універсальних критеріїв вимірювання ефективності діяльності підприємств.

На практиці вибір релевантних показників ефективності є індивідуальним для кожного підприємства, виходячи з цілей основних стейкхолдерів, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Більшість фахівців, з метою визначення ефективності діяльності компанії використовують такі поняття, як «ефект», «ефективність», «ефективність діяльності», «оцінка ефективності», результативність, тощо.

З точки зору економіки під поняттям «ефект» розуміють абсолютний показник, різницю результатів, отриманих від процесу діяльності та витрат на її здійснення і його використовують для опису змін, які відбуваються. Поняття «ефект» може набувати як позитивного так і негативного значення.

Щодо визначення сутності поняття «ефективність» [20] науковці не дійшли єдиного підходу. Більшість вчених-економістів, таких як Гарингтон Емерсон, Девід Рікардо, Вільям Петті, Франсуа Кене та їх послідовники С.Мочерний, І.Павленко поняття «ефективність» трактували, як відношення результату, а саме «ефекту» до здійснених витрат або до використаних задля досягнення цього ефекту ресурсів.

Формула визначення ефективності має наступний вигляд:

$$F=E/P \quad (1.1)$$

де F – ефективність, E – ефект (отриманий результат), P – витрати (здіяні ресурси)

Поняття «ефективність» - це відносний показник результату. Категорія «ефективність» походить від латинського слова *effectus*, що перекладається як наслідок, результат, який був зумовлений певною кількістю причин. «Ефективний» означає той, що дає ефект, але цей ефект має бути заздалегідь спрогнозованим та очікуваним, тобто економічна категорія «ефективності» – це відповідність фактично отриманого результату бажаному. Отже «ефективність діяльності» підприємства в запропонованому розумінні може застосовуватися до аналітичних оцінок, обґрунтування управлінських рішень та формування тактичного та стратегічного планів розвитку підприємства.

Провіши аналіз існуючих на сьогодні тлумачень поняття «ефективність» виділяють основні два підходи щодо його визначення.

Перший підхід розглядає «ефективність» з точки зору результативності та надає відповідь на питання: яких результатів було досягнуто та яку ціну це коштувало, які ресурси було використано, та в якій кількості, тощо. «Ефективність» розглядається як відношення отриманого результату до витрат. Критерієм цього підходу є «витрати-результат».

Другий підхід розглядає «ефективність» у значенні досягнення цілі та надає відповідь на питання: чи змогло підприємство досягти поставленої цілі та на скільки до неї наблизилось. Критерієм цього підходу є «результат-мета».

Проаналізуємо більш детально обидва підходи. Визначення категорії «ефективність» згідно з першим підходом представлено в таблиці 1.1., другий підхід – таблиця 1.2.

Таблиця 1.1 – Розуміння категорії «ефективність» в значенні результативності (перший підхід)

Вчені-економісти	Точка зору
В.Петті, Ф.Кене	Представники класичної політекономії розглядали категорію «ефективність» в значенні результативності, XVII ст.
Д.Рікардо	Категорія «ефективність» набула статусу самостійної категорії і визначалась як відношення результату до витрат.
В. Паретто, Й. Шумпетер	«Ефективність» розглядалась, як відношення витрат і результатів
К. Макконелл, С. Брю	«Ефективність» обумовлює зв'язок кількості одиниць ресурсів, що було задіяно під час виробництва з отриманою кількістю готової продукції
М. Мескон, М. Альберт	«Ефективність» - співвідношення обсягу виробництва та використаних ресурсів, є внутрішнім індикатором оцінки діяльності підприємства, ефективності використання ресурсів.
Х. Лібенштайн Р. Шмалензі Р. Дорнбуш	«Ефективність» розуміють як зовнішнє поняття, що обумовлює розподіл ресурсів
Т. С. Хачатуров	«Ефективність» - відношення ефекту (економічного або соціального) до потрібних до його досягнення витрат

Джерело: складено автором

Виходячи з проаналізованої інформації робимо висновок, що досягнення мети має велике значення при визначенні поняття «ефективності». До того ж існує багато трактувань та підходів щодо категорії «ефективності». Одні наковці-економісти бачать спільне між ефективністю та ефектом, інші надають перевагу співвідношенню результату та витрат. А ефект розглядається як форма результату.

Таблиця 1.2 – Розуміння категорії «ефективність» з позиції досягнення

мети (другий підхід)

Вчені-економісти	Точка зору
Д. Хан	«Ефективність» - це вміння правильно робити накреслення
П. Друкер	Вважає однаково важливими поняття «ефективність» та результативності. Під результативністю розуміє виконання певних функцій, досягнення цілей, а ефективність – це наслідок правильності таких дій.
А. Д. Виварець, Л. В. Дістергефт	«Ефективність» характеризує ступінь досягнення мети.
Я. Зеленевський	Кінець XIX ст. Вчені, які використовують праксеологічний підхід дійшли висновку, що «ефективність» можна це є співвідношення між цілями практики та результатами, які були досягнуті. «Ефективність» може бути визначена на основі того, наскільки успішно практика досягає своїх цілей, тобто наскільки вона є результативною. Водночас, ефективність може визначатися і на основі того, наскільки добре практика відповідає на потреби та очікування людей, що займаються цією практикою. У праксеологічному підході ефективність може бути розглянута як один з аспектів практики, який є важливим для аналізу її впливу на соціальну дійсність та можливості змін.
Е. Долан	«Ефективність» - це вибір правильний цілей, на досягнення яких направлена вся енергія підприємства.
Ю. П. Сурмін	«Ефективність» - це успішність функціонування системи з метою досягнення встановлених цілей.

Джерело: складено автором

Досить часто в економічній літературі співставляють поняття «ефективність» і «результативність». Обидва терміни використовуються для оцінки того, наскільки успішно досягнуті певні цілі та завдання. Загалом, термін «ефективність» може вказувати на певну міру ефективності використання ресурсів, а також на досягнення мети або цілі з мінімальними витратами ресурсів. З іншого боку, термін «результативність» може вказувати на оцінку досягнених результатів, тобто на оцінку того, наскільки успішно були досягнуті певні цілі або виконані завдання. В той же час, в деяких контекстах можуть існувати певні різниці між цими термінами. Наприклад, деякі дослідники виділяють різницю між «ефективністю» та «ефективністю за вартістю», де перша вказує на досягнення мети з мінімальними витратами ресурсів, а друга – на досягнення мети з мінімальними витратами на одиницю витрат.

Виділення поняття «ефективності», як окремої категорії відбулося на початку XIX ст. в працях англійського економіста Д.Рікардо., який відокремив поняття «ефективності» від «результативності», пояснивши, що «ефективність» - це

співставлення результату та певних витрат. Сучасне розуміння понять «ефективності» та «результативності» розмежовується в міжнародному стандарті ISO:9000:2000.

– ефективність – відношення досягнутих результатів до використаних ресурсів;

– результативність – ступінь здійснення запланованої діяльності і міра досягнення запланованих результатів [2].

Продуктивність оцінюється відношенням виробленої продукції чи послуг до затрат на її виробництво, тобто на кількість ресурсів, які були витрачені на виробництво продукції. Продуктивність можна оцінити як виробничу, фінансову, працездатність та інші аспекти діяльності. Результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей та завдань організації, або міру того, наскільки успішно підприємство виконує свої функції відповідно до встановлених критеріїв ефективності. Результативність можна оцінити за фінансовими результатами, якістю продукту, рівень задоволення клієнтів, рівень інноваційності, рівень задоволення працівників та інші аспекти діяльності.

Отже, продуктивність та результативність – це дві різні характеристики діяльності організації. Важливо розуміти, що висока продуктивність не завжди гарантує високу результативність, тому що підприємство може ефективно виробляти продукцію, але не відповідати на запити ринку, в той час як висока результативність може вимагати більших затрат ресурсів. Можемо підсумувати, що результативність – це величина, що характеризує досягнення будь-якого результату, й не завжди позитивного. А ефективність – це позитивна величина, яка відображає приріст результатів щодо засобів їх досягнення.

Робимо висновок, що оцінка економічної ефективності діяльності підприємства є важливим науковим та практичним інструментом. Вона дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати результати його різних структурних підрозділів та напрямків діяльності, визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на майбутнє. Крім того, вона допомагає встановити

результати використання ресурсів, таких як засоби виробництва, робоча сила та інформація.

1.2.

Питання ефективності управління є надзвичайно важливим для підприємств усіх сфер бізнесу з урахуванням сучасних умов економічного розвитку. У зв'язку з високим рівнем невизначеності та постійною економічною нестабільністю в державі, є доцільним активізувати дії з метою підвищення ефективності роботи, вирішення проблем управління та оцінки ефективності діяльності підприємств, зокрема медичних закладів. Це може бути досягнуто за допомогою використання нових підходів та методів оцінки. Воєнний стан, введений на території України з 24 лютого 2022 року здійснює суттєвий вплив на господарську діяльність та фінансовий стан суб'єктів господарювання. Зростаюча кількість збиткових підприємств вимагає дослідження причинно-наслідкових зв'язків у процесі формування та використання прибутку. Підвищення ролі інновацій у забезпеченні зростання ефективності діяльності підприємств та довгостроковій результативності вимагає переосмислення аналітичного інструментарію управління ефективністю діяльності.

В мінливих умовах сьогодення найбільшої популярності набуває такий аналітичний інструментарій до оцінки ефективності підприємства, що враховує результати діяльності минулих періодів та визначає загальні тенденції розвитку, спираючись на прогноз з урахування існуючих внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства, зокрема діяльності медичного закладу. В основі є певні критерії та показники, які характеризують якісні сторони процесу та відповідають наступним вимогам: відображають результати діяльності, фіксують та оцінюють рівень досягнення визначеної цілі. Зазвичай, в якості аналітичного інструментарію використовують прибуток, показник якості, ринкове положення, інноваційність тощо.

Задіяні в оцінці ефективності діяльності підприємства показники можуть бути абсолютними або відносними. Абсолютні показники є числовими значеннями, які вимірюють ефективність діяльності підприємства у конкретних одиницях виміру, таких як грошові одиниці, одиниці продукції або одиниці часу. Наприклад, загальний дохід, прибуток, вартість активів та кількість вироблених одиниць продукції (SKU) є прикладами абсолютних показників. Відносні показники оцінки ефективності діяльності підприємства відображають відношення між різними показниками діяльності підприємства та їх взаємозв'язок. Вони часто використовуються для порівняння ефективності діяльності підприємств з різних галузей або зі своїми конкурентами. Рентабельність, оборотність активів, чистий прибуток на одиницю продукції, відношення витрат до доходів, тощо, все це є прикладами відносних показників. З метою оцінки ефективності діяльності підприємства, рекомендовано використовувати як абсолютні, так і відносні показники. Абсолютні показники нададуть загальне уявлення про обсяги діяльності підприємства, тоді як відносні показники допоможуть зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства у порівнянні з конкурентами. Показники і критерії оцінки ефективності діяльності підприємства застосовуються в комплексі, так вибір критерію впливає на сукупність застосованих показників.

Ефективність діяльності підприємства розглядається залежно від цілей основних стейкхолдерів [1], так власники зацікавлені в генеруванні прибутку, інвестори очікують низького рівня ризиків, працівники бажають отримувати високий рівень заробітної платні, тому для кожної групи доцільно прораховувати різні показники ефективності, які базуються на основі «витратного» та «ресурсного» підходів, тобто спираються на кількість спожитих або застосованих ресурсів.

«Витратний» та «ресурсний» підходи є двома різними методиками визначення показників ефективності діяльності підприємства. «Витратний підхід» базується на аналізі витрат, які підприємство здійснює для досягнення певного рівня виробництва чи виконання проєкту. Такий підхід дозволяє визначити,

наскільки ефективно використовуються витрати підприємства для досягнення запланованих результатів. «Ресурсний підхід» базується на використанні ресурсів (людських, матеріальних або фінансових) підприємства для досягнення визначених результатів. Цей підхід орієнтований на оптимальне використання ресурсів, що вимагає ефективного управління ресурсами та планування діяльності підприємства.

Отже, «витратний підхід» зосереджується на аналізі витрат, а ресурсний – на ефективному використанні ресурсів. Порівнявши «витратний» та «ресурсний» підходи, в своєму дослідженні надамо перевагу застосуванню методик більш прогресивного «ресурсного підходу», бо він надає можливість найбільш повної оцінки ефективності роботи медичного закладу у той час, як «витратний» більш підходить для аналізу виробничої діяльності.

Оцінка ефективності є важливим інструментом управління підприємством. Розглянемо декілька підходів до оцінювання результатів діяльності підприємства:

- Фінансовий підхід. Цей підхід базується на оцінці фінансових показників діяльності підприємства, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів і капіталу тощо. Фінансові показники є важливим індикатором успішності підприємства та дозволяють оцінювати його здатність до генерації прибутку та збільшення майнових витрат.

- Економічний підхід. Цей підхід орієнтований на відношення між виробництвом та ресурсами, використаними для виробництва. Основні економічні показники – це витрати на виробництво, обсяг виробництва, термін окупності тощо. Економічні показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів.

- Соціальний підхід. Цей підхід орієнтований на відношення між діяльністю підприємства та соціальним середовищем, у якому воно діє. Соціальні показники включають у себе такі параметри, як рівень задоволеності споживачів, ступінь задоволеності працівників, взаємовідносини з партнерами та ін. Оцінка соціальної ефективності дозволяє оцінити вплив підприємства на соціальне середовище та ступінь задоволеності зацікавлених сторін.

На наш погляд, з метою визначення результатів діяльності підприємств, необхідно використовувати комплексний підхід. Цей підхід включає в себе різні аспекти вищенаведених підходів та дозволяє здійснювати оцінку ефективності підприємства на підставі комплексної оцінки різних аспектів діяльності. Комплексна оцінка включає в себе оцінку фінансових, економічних та соціальних показників, а також оцінку якості управління та стратегії розвитку підприємства.

Оцінка ефективності може бути проведена за допомогою різних методів, таких як метод бенчмаркінгу, метод аналізу чутливості, метод оцінки ризику тощо. Застосування різних методів оцінки дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ефективності та зробити правильні рішення з приводу подальшої стратегії розвитку підприємства. Усі перелічені підходи до оцінки ефективності мають свої як переваги так і недоліки і можуть бути використані в залежності від конкретної ситуації та конкретних потреб підприємства. Важливо зазначити, що ефективність не є статичним поняттям і може змінюватися залежно від зміни умов діяльності підприємства, конкурентного середовища та обраної стратегії розвитку.

Усі зазначені в дослідженні види ефективності тісно пов'язані між собою та здійснюють взаємний вплив один на одного, так зростання економічної ефективності призводить до покращення всіх інших видів ефективності, соціальна ефективність охоплює властивості організаційної та економічної ефективності та має за мету якнайповніше задоволення потреб працівників. Отже, ефективність діяльності підприємства – це показник, який характеризує рівень досягнення підприємством запланованих результатів, з максимально ефективним використанням ресурсів та наявних умов.

З метою практичного використання категорії «ефективність» розглянемо декілька підходів до оцінювання результатів діяльності підприємства. Так, ефективність може бути оцінена з різних позицій, зокрема з економічної, організаційної та соціальної [1]. Кожна з цих позицій відображає різні аспекти діяльності підприємства.

- Економічна ефективність оцінюється за допомогою фінансових показників, які відображають прибутковість діяльності підприємства. Це може бути

рентабельність, прибуток, оборотність активів та інші. Ці показники дозволяють оцінити ефективність вкладення коштів та витрат на діяльність підприємства.

- Організаційна ефективність – це якість структури підприємства та структури управління, гнучкість, властивість структури реагувати на зміни та сприяти прийняттю виважених управлінських рішень, що оцінюється на основі показників продуктивності та ефективності використання ресурсів підприємства. Це можуть бути показники виробничої потужності, виробничої ефективності, обсягу продукції на одного працівника тощо. Організаційна ефективність визначається рівнем управління підприємством та здатністю до ефективного використання ресурсів.

- Соціальна ефективність оцінюється на основі соціальних показників, таких як забезпечення робочих місць, рівень оплати праці, умови праці, відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо. Соціальна ефективність дозволяє оцінити внесок підприємства у соціальний та екологічний розвиток та підвищення якості життя людей, що працюють на підприємстві та проживають у його місцевості.

Поняття ефективності тісно пов'язано з різними видами «прибутку». Сучасне бачення економічної ролі прибутку виражається в наступних характеристиках [5]:

- Прибуток – це рушійна сила розвитку економіки та суспільства в цілому через мотивацію підприємницької діяльності.

- Бажання отримати прибуток стимулює до ефективного розподілу та використання ресурсів, впровадження галузевих інновацій, мінімізації витрат, поліпшення якості продукції та її споживчих властивостей.

- Прибуток є драйвером розширення підприємницької діяльності, зростання національного багатства та якнайкращого задоволення потреб суспільства.

З погляду практичного застосування прибуток у сучасному розумінні слід розглядати, як частину чистого доходу всього суспільства, позитивний фінансовий результат і як один з основних показників ефективності діяльності підприємств – суб'єктів господарювання як взагалі, так і діяльності медичних закладів зокрема.

Представимо узагальнене розуміння сучасної ролі прибутку з метою забезпечення ефективності діяльності медичного закладу, рисунок 1.1.

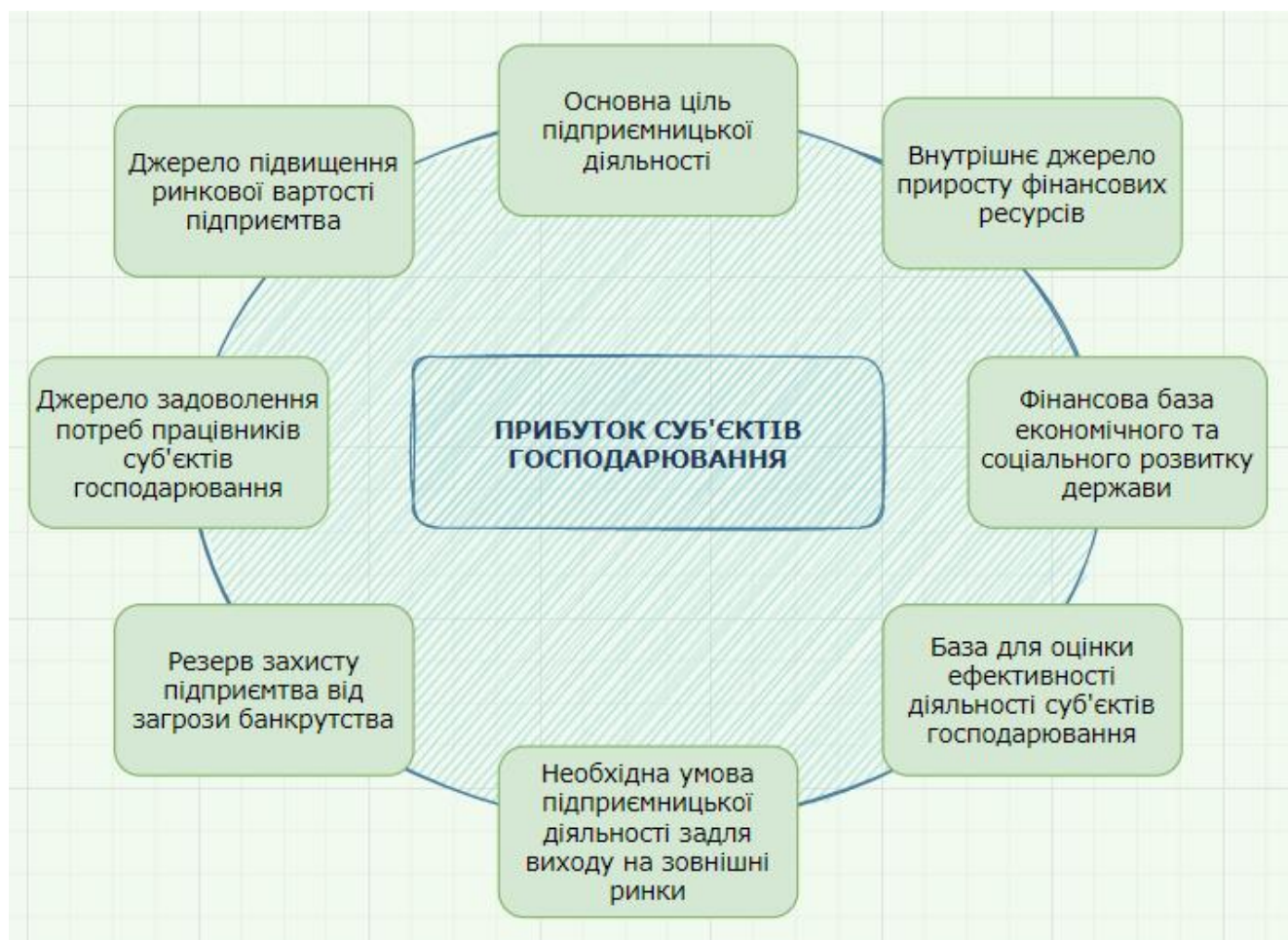


Рисунок 1.1- Сучасна роль прибутку у забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Формування прибутку медичних закладів залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства:

- використання інноваційних матеріально-технічних засобів та їх ефективна експлуатація з метою автоматизації процесів;
- використання сучасних підходів для поліпшення процесу розробки та прийняття управлінських рішень;
- застосування прогресивних підходів для досягнення економії витрат, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та знаходження резервів для зростання;

- забезпечення адекватної організації та оплати праці, підвищення кваліфікації працівників, як частини соціальної відповідальності підприємства;
- пошук нових та розширення існуючих ринків збуту в рамках запровадженої маркетингової стратегії;
- використання екологічно безпечних технологій та забезпечення безвідходного виробництва з метою зменшення руйнівного впливу на екологію;
- використання економічних методів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств - суб'єктів господарювання з боку держави та місцевих органів влади;
- формування нормативно-правового поля діяльності суб'єктів господарювання відповідно до сучасних глобальних тенденцій розвитку світової економіки з боку центральних та місцевих органів влади.

Ефективність розглядається як зв'язок між використаними ресурсами підприємства та отриманими результатами його діяльності. Сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки ефективності діяльності компанії, тому кожне підприємство формує свою індивідуальну систему показників відповідно до потреб основних стейкхолдерів, сфери діяльності, форми власності та цілей заради яких здійснюється оцінка ефективності діяльності підприємства.

Зарубіжними фахівцями запропоновано декілька підходів щодо оцінки ефективності діяльності підприємства, які знайшли впровадження і були доопрацьовані в нашій країні [3]:

- Традиційним підходом до оцінки ефективності діяльності підприємства є класична модель "Du Pont". Даний підхід базується на дослідженні рентабельності підприємства через три складових: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансовий леверидж. Використання цієї моделі дозволяє розкрити, які саме фактори сприяють високій рентабельності підприємства та виявити проблемні моменти, що обмежують його ефективність. Також, одним з показників ефективності діяльності підприємства є рентабельність капіталу. Цей показник відображає, яка частина прибутку, отриманого підприємством, припадає на одиницю капіталу. Це означає, що підприємство ефективно використовує свій

капітал, що є одним з важливих показників для інвесторів та кредиторів. Цей підхід зазвичай використовується для внутрішньої оцінки ефективності діяльності підприємства, а також для порівняння підприємства з його конкурентами та для оцінки його ринкових можливостей.

- Багаточинниковий підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства полягає у використанні агрегованих показників ефективності, що оцінюють різні аспекти діяльності підприємства, при цьому ці показники є дуже складними і тому не загальнозживаними. Основними чинниками, які враховуються в багаточинниковому підході до оцінки ефективності підприємства, є фінансові, економічні та соціальні показники. Фінансові показники включають прибуток, рентабельність, оборотність активів та капіталу, показники ліквідності та інвестиційну привабливість. Економічні показники включають продуктивність праці, вартість виробництва, ефективність використання ресурсів та енергетичну ефективність. Соціальні показники включають такі чинники, як зайнятість, ступінь задоволеності споживачів та працівників, екологічні показники та відносини з громадськістю.

- Оцінка на основі управління результативністю (концепція “Performance Management”) - це підхід до управління, який спрямований на досягнення конкретних результатів та покращення ефективності діяльності підприємства. Оцінка на основі управління результатами базується на цільовому підході до управління та прагненні досягти максимального результату на основі раціонального використання ресурсів та передбачає використання збалансованої системи показників BSC. Основним показником за даної методики є додана вартість EVA, традиційні показники рентабельності виконують другорядну роль.

- Математичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства базується на застосуванні математичних моделей та методів для опису та аналізу фінансових даних та економічних показників підприємства. Оцінка ефективності на основі математичного підходу дає можливість об'єктивно виміряти ефективність діяльності підприємства та зробити обґрунтовані рішення з покращення його

результатів. Використовують метод узагальнених функцій, нелінійної динаміки, ергодичну теорію та складні функції.

- Економетричний підхід до ефективності оцінює взаємозв'язки між економічними змінними та їх вплив на показники ефективності підприємства. Для оцінки ефективності за економетричним підходом використовуються моделі лінійної регресії, які дозволяють оцінити залежність між змінними та їх вплив на показники ефективності. У таких моделях визначаються коефіцієнти регресії, що вказують, як зміна однієї змінної впливає на зміну загальних показників ефективності. При використанні економетричного підходу до оцінки ефективності, необхідно мати достатню кількість даних та знання про економічні процеси, які вивчаються. Також важливо враховувати можливість існування інших факторів, які можуть впливати на показники ефективності, але при цьому не враховані в моделі.

З метою систематизації та узагальнення методів оцінки ефективності діяльності компанії вирізняють кількісні та якісні методи. Найбільш популярним кількісним методом є - вартісний та фінансово економічний підхід, бо вартість – це основний показник, що використовується під час ухвалення управлінського рішення щодо підвищення доходу на вкладений капітал. Якісні методи зосереджують увагу на таких аспектах діяльності компанії, як організаційний, екологічний, соціальний. Комбінація методів щодо оцінки ефективності діяльності підприємств постійно оновлюється, трансформується та ускладнюється, що викликає труднощі в їх впровадженні на підприємствах [3]: недосконала методика розрахунку показників, труднощі зі збором первинної інформації, низький рівень кваліфікації працівників для роботи з аналітичними даними, нерозуміння керівним складом інноваційних підходів та методів оцінки ефективності діяльності підприємства.

Здійснення оцінки ефективності діяльності підприємства є важливою складовою системи управління підприємством, тому що саме від цих результатів залежить формування тактичних та стратегічних цілей будь-якого підприємства. Кожне підприємство самостійно визначає свою модель оцінки ефективності діяльності, але існує загальна послідовність, що складається з 7 етапів [1]:

1. Визначення основної цілі зароби якої буде проводитися оцінка ефективності діяльності підприємства та складання плану аналітичної роботи. Доцільно визначити ситуативні зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на рівень ефективності діяльності компанії. Використовується метод мозкового штурму, аналізу, порівнянь, дедукції.
2. Формування системи показників та критеріїв ефективності діяльності компанії (синтетичних та аналітичних), які всебічно характеризують господарську діяльність підприємства, зокрема медичного закладу.
3. Генерація та обробка необхідної інформації з застосуванням економіко-математичних методів: введення коефіцієнту, застосування порівнянь, групування, тощо.
4. Здійснення аналізу структури системи показників та її динаміки на основі вертикального та горизонтального, системного і порівняльного аналізу, методу групування з метою оцінки ефективності фінансів.
5. Проведення інтегральної оцінки таксономічних показників за складовими ефективності, визначення інтегрального показника ефективності за допомогою збалансованої системи показників, критерію міні-макс, методу доданої грошової вартості, методу експертних оцінок, віддачі грошового потоку на інвестований капітал.
6. Аналіз ефективності діяльності підприємства з застосуванням факторного аналізу, інтегральних методів, методів моделювання, системного та порівняльного аналізів.
7. Оцінка отриманих даних, пошук шляхів підвищення ефективності діяльності медичного закладу з використанням методів моделювання, мозкового штурму, екстраполяції, декомпозиції, ковзких середніх.

Запропонована послідовність щодо оцінки ефективності діяльності підприємства, зокрема медичного закладу, та наведені методи надають змогу не лише скласти повну характеристику діяльності підприємства, а й ще врахувати всю сукупність факторів, визначити принципові зміни та окреслити стратегічні пріоритети

діяльності медичного закладу з метою задоволення потреб основних стейкхолдерів компанії.

Ефективність - це складне поняття в економіці, що означає результативність діяльності відносно використаних ресурсів та досягнення поставлених цілей та є відношенням досягнутого ефекту до обсягу витрачених ресурсів. Для оцінки ефективності використовуються різні підходи: традиційні та сучасні. Було здійснено систематизацію цих підходів, проведено їх аналіз із зазначенням особливостей, переваг, недоліків та аналітичного інструментарію кожного з них. Повноцінний аналіз та оцінка ефективності діяльності підприємства, зокрема медичного закладу, можлива на основі вибудованої системи критеріїв та дослідження в динаміці основних показників, що всебічно охоплюють використання наявних ресурсів та сприяють пошуку резервів зростання ефективності підприємства, стимулюють їх застосування та забезпечують необхідною інформацією основних стейкхолдерів.

1.3.

Питання вдосконалення системи оцінювання ефективності діяльності підприємств завжди знаходяться у центрі уваги, особливо у сучасних умовах господарювання, що характеризуються трансформацією системи управління економічними процесами, змінами у конкурентному середовищі і спонукають до перегляду традиційних підходів щодо оцінювання ефективності діяльності підприємств.

Важливе значення набувають нефінансові показники діяльності підприємств, такі як забезпечення конкурентних переваг, задоволення потреб клієнтів, залучення та утримання покупців, розширення бізнесу, забезпечення інноваційного потенціалу. Перелічені показники мають все більший вплив на ринкову вартість бізнесу та здійснюють вплив на ефективність діяльності підприємства. В умовах соціально орієнтованої економіки, в яких зараз знаходиться бізнес середовище, внутрішні процеси мають бути на високому рівні організації задля забезпечення

відтворення ключових областей компетенції, раціонального їх поєднання в структуровану систему управління ефективністю.

Для створення ефективної системи управління функціонуванням медичного підприємства необхідно використовувати іноваційний досвід впровадження методів та моделей управління, а не тільки когнітивні здібності, інтуїцію та досвід власників та фахівців керівного складу. У сучасному менеджменті існує декілька підходів до управління ефективністю компанії, які успішно використовуються багатьма підприємствами-світовими лідерами. До провідних управлінських методик належать Economic Value Add (додана економічна вартість), МВО (управління по цілям), VBM (вартісно - орієнтований менеджмент), ТОС (підхід Теорії обмежень , Theory of Constraints), BSC (система збалансованих показників) та EFQM (модель досконалості Європейського фонду управління).

Останнім часом все більше уваги приділяється показнику вартості компанії . Великі гравці, акціонерні компанії США, використовують концепцію управління, що орієнтована на додану економічну вартість для максимізації вартості акцій та підвищення доходів акціонерів. Філософія управління орієнтується на збільшення вартості компанії через абсолютно всі заходи, які вона реалізовує. У рамках європейської моделі менеджменту, крім збільшення доходів основних стейкхолдерів - акціонерів, пріоритетом є задоволення працюючого персоналу, формування довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами та збереження win-win відносин з постачальниками.

Ключовим моментом концепції VBM (Value-Based Management) є підвищення вартості компанії через оптимізацію використання її ресурсів [4]. Ця концепція передбачає, що керівництво компанії повинне максимізувати вартість бізнесу для своїх акціонерів, а також використовувати систему керування, яка базується на результатах діяльності компанії. Основними компонентами концепції VBM є визначення метрик вартості, їх використання для вимірювання ефективності діяльності, відповідальність керівників за досягнення встановлених показників та управління можливими ризиками. Використання VBM дозволяє підвищити ефективність компанії та забезпечити її стабільний розвиток.

У системі управління EVA, заснованому на вартості підприємства, вартість компанії оцінюється за дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків, а про економічну додану вартість ми говоримо, коли рентабельність активів перевищує середньозважені витрати на капітал [5]. «Spread» - це термін, що відображає різницю між рентабельністю активів і середньозваженими витратами на капітал. Згідно концепції вартість компанії збільшується, якщо рентабельність активів більше за середньозважені витрати на капітал, і зменшується, якщо рентабельність активів менше за середньозважені витрати на капітал. Саме цей базовий принцип і є основою концепції економічної доданої вартості, яка була розроблена в консалтинговою компанією Stern&Stewart.

EFQM (European Foundation for Quality Management) - це модель управління, яка була розроблена Європейською Федерацією з управління якістю з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємств та організацій у Європі. Модель EFQM базується на принципах якості, інновацій, підприємництва, лідерства, орієнтації на результат та забезпечення сталого розвитку організації. EFQM заснована на ідеї системного підходу до управління, де всі елементи організації пов'язані між собою і взаємодіють з метою досягнення спільних цілей. Основна мета EFQM - забезпечення постійного підвищення ефективності та якості діяльності організації за допомогою систематичного інтегрованого підходу до управління. У рамках моделі EFQM, організація оцінюється за допомогою збалансованої системи показників, які відображають результати діяльності організації відповідно до потреб і очікувань її зацікавлених сторін. Оцінка здійснюється за допомогою методу "моделі зрілості", що дозволяє оцінити рівень розвитку організації у різних аспектах її діяльності, від фінансових результатів до орієнтації на клієнта і кадри. Модель EFQM забезпечує шаблон для відстеження, оцінки та вдосконалення ефективності та продуктивності організації в цілому. Вона заснована на ідеї, що керівництво організації повинно зосередитися на створенні цінності для клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін. Модель EFQM складається з дев'яти критеріїв, які охоплюють всі аспекти діяльності організації. Кожен критерій містить підкритерії та питання, які допомагають

оцінити ефективність та продуктивність організації відповідно до цього критерію. EFQM є дуже гнучкою моделлю, яка може бути застосована до будь-якої організації незалежно від її розміру та типу діяльності. Оцінка за моделлю EFQM допомагає організації зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також виявити потенціал для підвищення ефективності діяльності.

Система збалансованих показників BSC (Balanced Scorecard) є однією з найбільш визнаних систем управління ефективністю підприємства [6]. Концепція BSC базується на наступних ключових моментах:

- Збалансованість показників: система BSC використовує комплексний набір показників, що відображає ефективність підприємства з різних сторін, зокрема фінансової, внутрішньої, клієнтської та навчальної.
- Стратегічна спрямованість: BSC ставить за мету допомогти підприємству досягти стратегічних цілей та спрямовує всі свої ресурси на досягнення цих цілей.
- Передбачення майбутнього: система BSC допомагає підприємству не лише вимірювати досягнення поточних цілей, але й прогнозувати майбутні результати та планувати стратегічні дії.
- Ролевий підхід: BSC використовує підхід, заснований на ролях, що дозволяє кожному працівнику підприємства розуміти свої обов'язки та внесок у досягнення загальних стратегічних цілей.
- Навчання та розвиток: система BSC сприяє розвитку та навчанню персоналу, оскільки вона базується на збалансованому підході до оцінки ефективності, що вимагає залучення персоналу до процесу відстеження та досягнення показників.

Відповідно до принципів застосування системи BSC, підприємства можуть самостійно обирати перелік перспектив, який вони вважають оптимальним. Є можливість використати готову вже існуючу модель з певними коректуваннями або повністю самостійно скомпонувати свою власну систему збалансованих показників. Приклад класичної BSC моделі оцінювання ефективності у порівнянні з адаптованою представлено на рисунку 1.2. До складу адаптованої BSC моделі

входять наступні складові: бізнес-процеси, ресурси та відношення зі споживачами.

Ці концептуальні моменти дозволяють системі BSC бути дієвим інструментом управління ефективністю підприємства та досягнення стратегічних цілей, впроваджувати та моніторити стратегію компанії з різних перспектив. Підхід MBO (Management by Objectives або управління по цілях) є одним зі способів управління, який спрямований на підвищення ефективності діяльності компанії. Цей підхід включає в себе формулювання мети або цілей, які потрібно досягти, визначення стратегії, щоб досягти цієї мети, а також встановлення системи контролю та оцінки результатів. У підході MBO менеджери та підлеглі спільно формулюють цілі, які потрібно досягти на основі міркувань та аналізу. Ці цілі повинні бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії та мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. У підході MBO менеджери спільно з підлеглими встановлюють вимоги до досягнення цілей, визначають ресурси, які потрібні для досягнення цих цілей, та оцінюють результати.



Рисунок 1.2 – Порівняння класичної та адаптованої BSC моделей оцінювання ефективності [7]

Джерело: складено автором

Для контролю за досягненням цілей можуть використовуватися різні методи, такі як звіти про продуктивність, зворотний зв'язок, зустрічі для оцінки результатів тощо. Підхід МВО є дієвим для підвищення ефективності діяльності компанії, оскільки він дозволяє досягати конкретних цілей та стимулює розвиток кожного працівника. Використання підходу МВО допомагає забезпечити відповідність результатів роботи підлеглих досягнутим цілям та сприяє підвищенню рівня відповідальності кожного працівника за досягнення загальних цілей компанії.

Теорія обмежень (ТОС - Theory of Constraints) - це системний підхід до управління ефективністю компанії, який зосереджується на визначенні та управлінні основними обмеженнями в системі: в процесі виробництва або надання послуг [8]. Підхід Теорії обмежень був розроблений в 1980-х роках ізраїльським вченим доктором Е. Голдратом. Згідно філософії Теорії обмежень вважається, що будь-який процес має обмеження, які перешкоджають досягненню максимальної продуктивності та прибутковості. Ці обмеження можуть бути як фізичними (машини, робочі місця), так і управлінськими (процеси прийняття рішень, управління запасами, налагодження логістичного ланцюга, тощо). 90-95% всіх обмежень на підприємстві складаються з обмежень за потужністю, обмежень за часом виконання та обмежень ринку (кількість замовлень). Управління обмеженнями передбачає використання підвищених потужностей та пошук нових можливостей. Цикл роботи з обмеженнями складається з п'яти основних кроків:

- визначити обмеження системи;
- використати це обмеження по максимуму;
- підпорядкувати все прийнятому рішення;
- розширити обмеження системи;
- за умови усунення обмеження повернутися до першого кроку.

В будь-якій системі може існувати багато обмежень, але лише одне обмеження у певний проміжок часу є головним. Для будь-якого фармацевтичного роздрібного сегменту головне обмеження – це кількість клієнтів. Чим більше клієнтів обслуговує підприємство, тим більший прибуток воно отримає, та тим

ефективніше буде його діяльність. Використати знайдене обмеження по максимуму для роздрібного фармацевтичного підприємства – це означає забезпечити потреби клієнта, тобто запропонувати вичерпний необхідний асортимент в потрібному місці та в потрібний час.

Згідно підходу Теорії обмежень об'єм товарного запасу залежить від декількох факторів:

- середнє споживання товару;
- час поповнення товару;
- коливання попиту;
- коливання часу поповнення товару.

З метою досягнення найкращого результату обсяг товарного запасу має забезпечувати середній обсяг споживання протягом часу поповнення. Під обсягом товарного запасу розглядається товар, доступний для реалізації, товар, що знаходиться в дорозі та товар, що знаходиться в процесі замовлення. Під часом поповнення розглядається період між двома послідовними постачаннями. Щодо коливань попиту необхідно враховувати як регулярний (середнє споживання товару) так і нерегулярний попит (миттєве підвищення споживання) та їх компенсувати за рахунок оптимального товарного запасу. Висновок - згідно концепції Теорії обмежень обсяг товарного запасу має забезпечувати максимальний обсяг споживання протягом часу поповнення.

Згідно принципів Теорії обмежень час поповнення складається з

- часу очікування до виконання замовлення;
- часу, необхідного на розміщення замовлення;
- часу виконання замовлення постачальником;
- часу обробки замовлення на боці приймання.

Всі перераховані позиції, крім часу виконання замовлення постачальником, є у компетенції підприємства, тобто підприємство самостійно може впливати на цей показник. Якщо припустити, що зменшення часу поповнення мінімізує потрібний товарний запас, то маємо інструмент підняття ефективності діяльності підприємства – зменшення часу поповнення товарних запасів. Робимо висновок,

що обсяг товарного запасу має забезпечувати максимальний обсяг продажів за час поповнення, скорегований на ненадійність постачальників. Наступний важливий крок - це підпорядкування всього прийнятому рішенню. Потрібно зменшити коливання в попиті та в часі поповнення. Коливання в попиті виникають через його нерегулярність. Причини виникнення нерегулярності попиту:

- разові замовлення товару, що рідко продається;
- разові замовлення великої кількості товару, що регулярно продається;
- сезонні коливання попиту;
- та інші.

Найбільш значна група, що впливає на коливання попиту – це разові продажі. Їх узагальнююча особливість полягає в тому, що клієнт, здійснюючи разову покупку, підсвідомо готовий чекати виконання замовлення довше ніж при задоволенні своїх регулярних потреб. Тому, до товарів разового попиту може бути застосований інший підхід, що дозволяє не тримати ці запаси безпосередньо в торговій точці, а забезпечити максимально швидку доставку.

Згідно підходу Теорії обмежень задля роботи з асортиментом з метою підвищення ефективності діяльності підприємства важлива точність прогнозування. Ступінь точності якого прямопропорційно залежить від періоду прогнозу: прогноз продажів на найближчі кілька днів завжди точніший, ніж прогноз продажів на місяць. За умови забезпечення мінімального часу поповнення з надійною точкою постачання для всіх роздрібних підрозділів, ступінь прогнозу підвищується. Методом, що забезпечує ці дії і підвищує якість прогнозування – є впровадження центрального складу для підприємства. Більше того, впровадження центрального складу призводить до зменшення сумарних обсягів товарних запасів: агрегація випадкових коливань призводить до зменшення коливань на складі. Рівень товарних запасів не є сталою величиною. Він постійно змінюється і постає питання в реагування на зміни в обсягах споживання та коливанні часу поповнення. На відміну від звичайної системи управління запасами, де головний предмет аналізу – це продаж, головний предмет аналізу, згідно Теорії обмежень, є поточні

залишки у порівнянні з розміром цільового рівня (буфера), автоматичний механізм керування яким виконує 80% усієї роботи з асортиментом.

Основні зміни, що потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності діяльності, що керує товарними запасами за системою Теорії обмежень :

- створити власний центральний склад;
- замовляти та поповнювати товар згідно з фактичним споживанням;
- запровадити динамічне керування буфером запасів;
- налагодити систему пріоритетів по всьому ланцюгу постачання від замовлення постачальнику до прийому товару в аптеці;
- запровадити процес моніторингу порушень в потоці товару від постачальника до центрального складу та процес безперервних покращень.

Керуючий склад підприємства повинен приймати управлінські рішення таким чином, щоб система постачала все необхідне для роботи обмежень, а решта ресурсів працювали зі швидкістю знайденого обмеження. Основним завданням Теорії обмежень є ідентифікація основних обмежень та розробка стратегії їх уникнення з метою максимізації продуктивності, підвищення ефективності діяльності та, як результат прибутковості компанії. Ці процеси можуть стосуватися зменшення часу на переналаштування машин, покращення планування виробництва, оптимізацію товарних запасів, зміну підходів до управління асортиментом, переналаштування логістичних ланцюгів та інші дії. Застосування підходів Теорії обмежень може допомогти компанії знизити витрати, збільшити прибуток та підвищити ефективність процесів, що вплине на ефективність діяльності усього підприємства. Однак, важливо зазначити, що підхід Теорії обмежень не є універсальним рішенням для всіх компаній і потребує ретельного вивчення бізнес процесів та індивідуальної адаптації до кожного конкретного підприємства. Згідно з практикою, впровадження запропонованих методів Теорії обмежень дає наступні результати:

- об'єм товарних запасів в системі зменшується (як правило, до 50%);
- продажі збільшуються (як правило, на 10-30%);

- оборотність товару покращується;
- внутрішні обміни скорочуються;
- рівень старіння знижується;
- операційні витрати залишаються практично на тому ж рівні;
- лояльність клієнтів зростає;
- грошові кошти вивільнюються та стають доступними до реінвестування.

Важливим елементом забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка, вона є особливою складовою процесу управління, та інструментом вибору стратегії розвитку. Обгрутований вибір стратегії розвитку з метою підвищення ефективності діяльності медичного закладу в умовах жорсткої ринкової конкуренції та обмеженості всіх видів ресурсів є ключовим фактором успіху та надасть змогу не лише вільно конкурувати на фармацевтичному ринку, а також вдало інтегруватися в європейську суспільно-економічну спільноту.

Проаналізувавши теоретико-методологічні засади управління ефективністю діяльності підприємства робимо наступні висновки:

1. «Ефективність» - це складне економічне поняття з багатьма аспектами, яке розглядається як комплексна оцінка результатів використання всіх видів доступних ресурсів і як міра досягнення поставленої мети.

Сьогодні виокремлюють два підходи до визначення категорії "ефективність". Перший підхід полягає в тлумаченні "ефективності" як результативності, що відповідає на запитання про досягнені результати та їх вартість, які ресурси та в якій кількості були використані для їх досягнення тощо. Цей підхід розглядає "ефективність" як співвідношення між результатами та витратами. Згідно з другим підходом, "ефективність" визначається з позиції досягнення мети та відповідає на питання про досягнення мети та рівень наближення до неї.

Поняття «ефективність» та «результативність» є різними поняттями не зважаючи на те, що в економічній літературі їх часто ототожнюють. Результативність – це

досягнення певного результату: позитивного чи негативного. А ефективність є завжди позитивною величиною, що визначається відношенням отриманих результатів до витрачених на їх досягнення ресурсів.

У процесі дослідження сучасної ролі прибутку у забезпеченні ефективності медичного закладу було виявлено, що можливості для покращення його формування знаходяться в різних видах прибутку. Ці види прибутку включають в себе: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток та нерозподілений прибуток, який залишається у господарському обігу підприємства та відображені у фінансовій звітності підприємства. Саме за цими видами прибутку доречно проводити оцінку ефективності діяльності медичних закладів.

2. Проблематика економічної ефективності діяльності підприємства має важливе значення як для науковців, так і для її практичного господарського використання. Цей інструмент дозволяє не лише оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати результати його окремих структурних підрозділів та напрямків діяльності, але й розробити стратегію розвитку, визначити прогноз та спланувати дії на майбутнє. Крім того, вона допомагає встановити результати використання ресурсів, таких як матеріальні, трудові та інформаційні.

3. Для оцінки ефективності використовуються сучасні методичні підходи, які було проаналізовано у дослідженні. Важливо зазначити, що ефективність діяльності підприємства не є статичним показником, а постійно змінюється в залежності від зміни ринкових умов і обставин. Для повноцінного аналізу та оцінки ефективності підприємства, зокрема медичного закладу, необхідно вибудувати власну систему критеріїв та основних показників та досліджувати її в динаміці, щоб охопити всі наявні ресурси та знайти резерви зростання ефективності діяльності підприємства. Результати аналізу ефективності є основою для прийняття рішень основними стейкхолдерами. Отже, оцінювання ефективності діяльності підприємств є одним з найважливіших елементів управління і сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії та піднімає її конкурентоспроможність на ринку.

2.

2.1.

Фармацевтичний ринок є одним з найбільших і найбільш розвинених галузей у світі. За даними статистики глобальний фармацевтичний ринок за 2022 року продемонстрував стагнацію, досягнув цільового показника у 1.48 млрд. доларів США [9] і відчув суттєвий вплив зовнішніх макросил, які спричиняють економічну невизначеність – ріст інфляції, нестабільність на глобальному ринку енергоносіїв та повномасштабне вторгнення в Україну, рисунок 2.1.

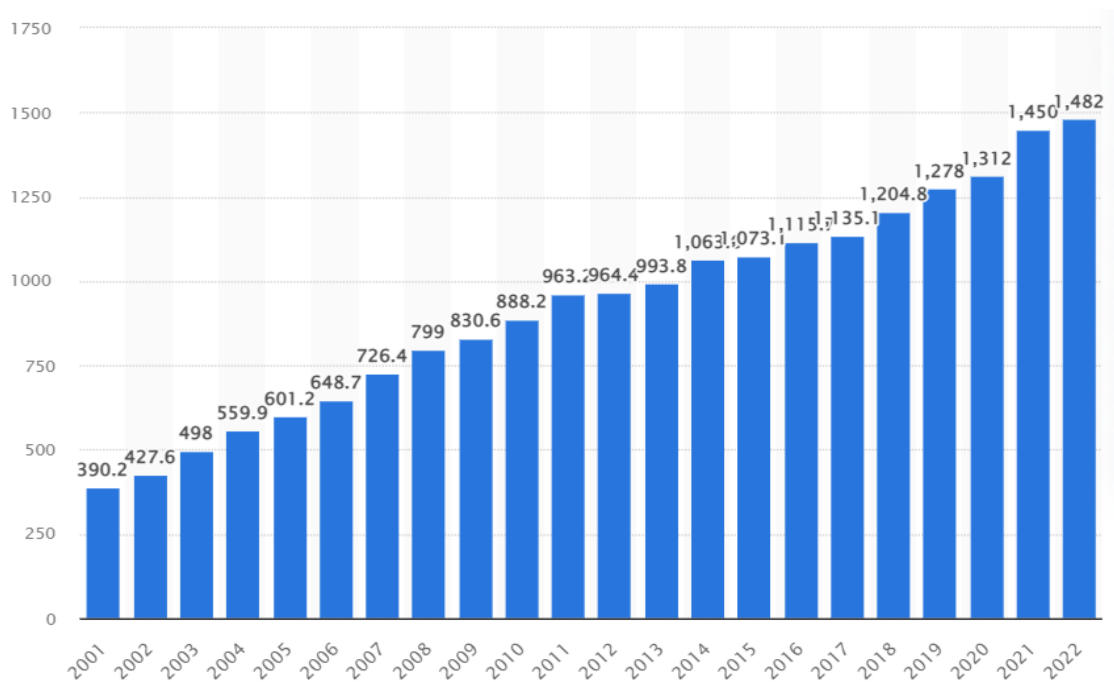


Рисунок 2.1 - Виручка світового фармацевтичного ринку з 2001 по 2022 роки, млрд. доларів США [9]

2022 рік також видався надскладним і для фармацевтичної галузі України. Учасники українського фармацевтичного ринку зіткнулися з такими викликами, як розрив логістичних ланцюгів, дефіцит лікарських засобів, знищені склади постачальників, проблеми в енергетичній галузі, нестача фахівців. Незважаючи на воєнний стан, в якому живе Україна вже більше року, фармацевтичний ринок продовжує не лише функціонувати, а й відновлюватися переважно за рахунок власних інвестицій: заводи відкривають нові ділянки, дистриб'ютори налагоджують нову логістику, аптечні мережі відновлюють свою роботу і відкривають нові торгові точки. За підсумками 2022 року за даними аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research» обсяг роздрібного продажу лікарських засобів становив 132,4 млрд. гривень, що на 9% менше порівняно із 2021 роком. У натуральному вираженні обсяги аптечного продажу зменшилися на 29%. На рисунку 2.2. надано динаміку обсягів продажу лікарських засобів у грошовому та натуральному вираженні за 2022 рік [10].

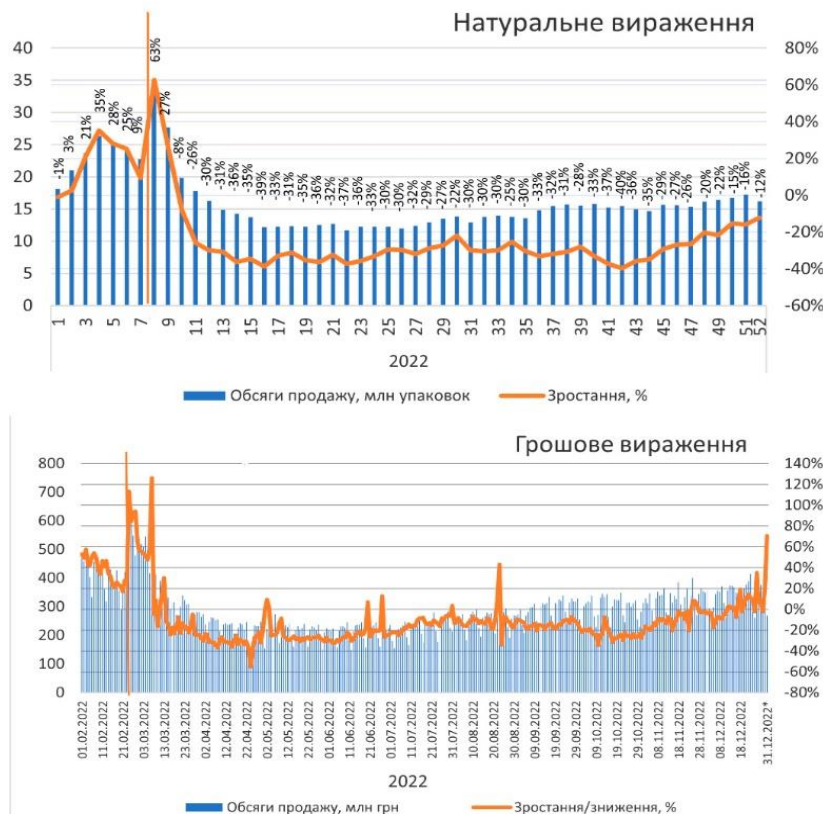


Рисунок 2.2 - Динаміка обсягів аптечного продажу лікарських засобів за 2022 рік [10]

Інфляційний індекс, який характеризує зростання ринку лікарських засобів за рахунок зростання цін у 2022 році становить 28,8% [10]. На зростання цін лікарських засобів вплинуло багато факторів, серед яких значну роль відіграє зростання курсу гривні до іноземних валют, оскільки ліки мають значну імпорتنу складову. Якщо ж розглянути динаміку цін на топ-10 торгових назв лікарських засобів за обсягами аптечного продажу в грошовому вираженні у 2022 році, то для всіх препаратів фіксується зростання роздрібної вартості порівняно з довоєнним періодом, рисунок 2.3. [10].

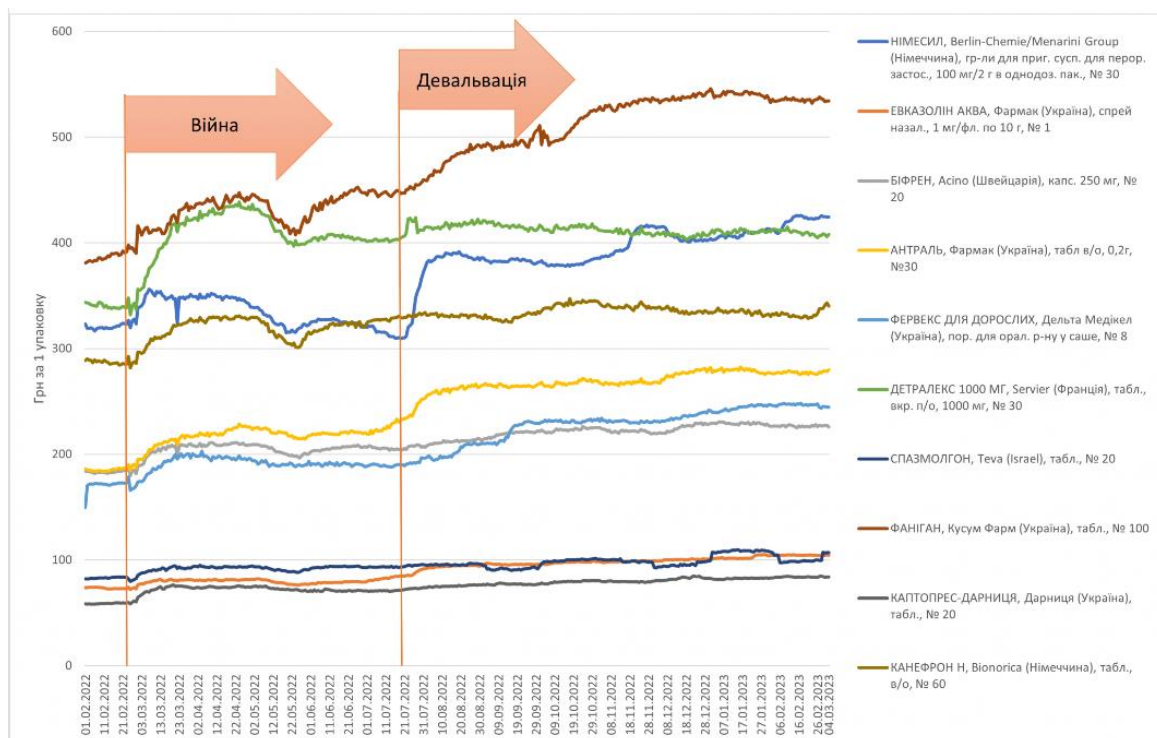


Рисунок 2.3 - Динаміка цін на топ-10 товарів за обсягами аптечного продажу у грошовому вираженні з 01.02.2022 р. – 04.03.2023 р. [10]

В 2021 році на території України діяло більше 20 тис. аптечних закладів, а від початку повномасштабного вторгнення їх кількість скоротилася до 16 тис. за рахунок фізичного знищення аптек та окупації територій. Щодо структури споживання лікарських засобів слід відзначити, що наприкінці липня 2022 року зафіксоване значне збільшення частки антибіотиків у загальній структурі

аптечного продажу, що пов'язано із запровадженням відпуску цих препаратів виключно за рецептом лікаря із серпня 2022 року, і населення робило запаси цих препаратів. Однак із введенням їх рецептурного відпуску з 1.08.2022 року обсяги споживання суттєво зменшилися. На фоні похолодання та сезону гострих респіраторних вірусних інфекцій, як завжди відзначалася тенденція до збільшення частки анальгетиків як у грошовому, так і в натуральному вираженні, а також препаратів для лікування захворювань порожнини носа та протизастудних засобів. Відзначається зниження споживання ліків для терапії COVID-19, зокрема антибіотиків та антитромболітиків, а також протизастудних засобів. За даними Організації Об'єднаних Націй, близько 6,5 мільйонів українців, переважно жінок та дітей, у 2022 році виїхали за кордон. Математично Україна втратила понад 15% споживачів з доходом середній та вищий за середній. Близько 10 мільйонів українців переїхали в межах країни з небезпечних регіонів в західні області, віддалені від зон бойових дій. Це вплинуло на доходи і, як наслідок, на структуру споживання. Попри нееластичність попиту на ліки, фіксується придбання лікарських засобів частиною упаковки, поблістерно. За прогнозами аналітичних компаній роздрібна торгівля у найближчі роки не буде рушійною силою фармацевтичного ринку України.

Основні події, що відбулися на фармацевтичному ринку у 2022 році [11]:

- Історичне рішення: 23 червня 2022 року Україна отримала статус кандидата на членство в Європейському Союзі, що відкриває шлях до набуття повноцінного членства у Європейському Союзі та зобов'язує повноцінно відповідати законодавству та процедурам Європейського Союзу. Відтак фармацевтичний ринок очікує перегляд законодавства у сфері охорони здоров'я.
- Новий закон «Про лікарські засоби». Нова редакція Закону України «Про лікарські засоби» набула чинності 18 серпня 2022 року і буде поступово імплементована в дію протягом найближчих 6 років.
- Запроваджено обмеження обігу в Україні ліків, виготовлених в Росії чи Білорусі. Закон України від 22 травня 2022 року № 2271-IX «Про внесення

змін до Закону України «Про лікарські засоби» щодо обмеження обігу лікарських засобів, виробництво яких розташовано на території Російської Федерації або Республіки Білорусь.

- Впроваджено е-рецепт. 1 серпня 2022 року МОЗ України впровадило нову цифрову послугу у сфері охорони здоров'я — електронний рецепт на антибіотики. Вже у листопаді 2022 року почав діяти е-рецепт на наркотичні та психотропні лікарські засоби. З початку 2023 року розпочався третій етап — е-рецепт на всі рецептурні ліки.

На початок 2023 року український фармацевтичний ринок повністю відновився, дефіцит ліків в аптеках відсутній. Логістичні ланцюги відновлено. Продовжує працювати програма «Доступні ліки» та інші державні ініціативи. Проаналізувавши фармацевтичний ринок України, вважаємо за доцільне розглянути позицію ТОВ «Аптека гормональних препаратів» серед інших учасників галузі.

2.2.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Аптека гормональних препаратів", код ЄДРПОУ 22974151, розмір статутного капіталу 2 538 207,70 гривень, засновано 2 березня 1995 року з метою забезпечення мешканців міста Київ, страждаючих ендокринними захворюваннями, сучасними життєво-важливими препаратами. З того часу підприємство розширило свою діяльність і зараз пропонує повний асортимент лікарських засобів. ТОВ «Аптека гормональних препаратів» має 8 функціонуючих аптечних підрозділів, володіє складом, має цілодобовий колцентр, власну службу доставки медикаментів, ліцензований інтернет-магазин, створений навчально-тренінговий центр для фармацевтів та асистентів фармацевтів.

Аптечна мережа має ліцензію на продаж та транспортування наркотичних речовин та прекурсорів, ліцензію на здійснення доставки лікарських засобів

домогосподарствам, а також ліцензію на оптову торгівлю медичними препаратами. Всі приміщення підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів», в яких здійснюють роздрібну діяльність аптечні підрозділи, окрім приміщення, де функціонує аптека №10, знаходяться у власності компанії, не обтяжені нарахуванням необґрунтованої орендної плати та не змінювали свого місця розташування з моменту їх відкриття.

Асортимент аптечної мережі ТОВ «Аптека гормональних препаратів» в кожній торговій точці налічує від 7 000 SKU (stock keeping unit) до 10 000 SKU, включаючи лікарські препарати, наркотичні засоби, психотропні речовини та прекурсори, біологічно активні добавки, товари медичного призначення, косметику, ортопедію, товари для мам і дітей, товари власної торгової марки та інше в залежності від місця розташування торгової точки. На підприємстві працює цілодобовий колцентр з можливістю замовлення ліків за телефоном або отримання повноцінної фахової консультації щодо прийому лікарських препаратів, їх сумісництва та дозування.

Підприємство ТОВ «Аптека гормональних препаратів» неодноразово визнавалось лідером ринку з ефективності ведення бізнесу у перерахунку отримання виручки на одну торгову точку та за річним оборотом протягом останніх 5 років входило у першу десятку аптечних мереж міста Києва згідно зі звітом аналітичної компанії Proxima Research за 2016 - 2021 роки. Виручка компанії «Аптека гормональних препаратів» у 2022 році склала 152 870 тис. гривень, що на 40% менше ніж у 2021 році. Частка компанії на ринку міста Києва, Україна протягом останнього року зросла на 0,6% та становить 2,9%.

Підприємство тісно співпрацює з профільними лікарями, провідними державними та приватними клініками, національним військово-медичним госпіталем, компаніями - світовими лідерами з проведення клінічних випробувань та іншими партнерами.

Основні стейкхолдери компанії ТОВ «Аптека гормональних препаратів» - суспільство, співробітники, медіа, влада, бізнес партнери, інвестори, волонтерські організації, профільні об'єднання, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Стейхолдери компанії ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

Категорії зацікавлених осіб	Зацікавлені сторони	Сфера інтересів
Державні органи	Державні органи всіх рівнів і установи на території присутності торгових точок аптечної мережі	Соціально-економічна співпраця
Місцеві громади	Мешканці населених пунктів на території присутності аптечної мережі	Інформування про діяльність, взаємодія з населенням
Співробітники	Штат співробітників ТОВ «Аптека гормональних препаратів»	Організація роботи аптечної мережі
Недержавні громадські, волонтерські організації	Об'єднання громадян, організації	Інформування про діяльність аптечної мережі, соціальна співпраця
ЗМІ	Онлайн, офлайн ЗМІ	Поширення інформації про діяльність підприємства, повідомлення актуальної інформації для всіх груп стейкхолдерів
Бізнес-партнери	Покупці, постачальники та інші клієнти	Ведення комерційної діяльності, організація та взаємовигідне партнерство
Інвестори	Акціонер підприємства	Фінансова та операційна діяльність, інформування про ключові події на підприємстві

Джерело: складено автором

Підприємство ТОВ «Аптека гормональних препаратів», дотримується основних принципів взаємодії зі стейкхолдерами, а саме:

- своєчасне надання стейкхолдерам однозначної та зрозумілої інформації у форматі та мовою, що відповідає їх потребам;
- попереднє інформування стейкхолдерів про плани, наміри та заходи аптечної мережі ТОВ «Аптека гормональних препаратів»;
- надання стейкхолдерам інформації у зручних для них місцях, доступними способами та каналами;
- зрозумілий та прозорий механізм відповідей на запитання, пропозиції, розгляду скарг з боку стейкхолдерів.

Зусилля підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» сконцентровані на якості надання фармацевтичної послуги клієнтам та на

пропозиції широкого асортименту. Наразі підприємство працює в сегменті середній плюс. Лояльність постійних клієнтів сягає 65%. Основна конкурентна перевага – це можливість для клієнта купити все в одному місці, без черг, при цьому отримати кваліфіковану допомогу від фармацевта або замовити доставку медикаментів додому попередньо, за потреби, проконсультувавшись з фахівцем через колцентр компанії.

Аптека гормональних препаратів має репутацію надійного бізнес-партнера з добре налагодженим сервісом та користується довірою серед клієнтів, як мережа, в якій немає фальсифікованих товарів та є можливість одразу купити вичерпний перелік медикаментів, призначених у рецепті лікаря.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом в управлінні ефективністю будь-якого підприємства, що займається господарською діяльністю в умовах ринкової економіки. Зовнішнє середовище підприємства включає широкий спектр факторів, які можуть здійснювати вплив на фінансові показники та ефективність його діяльності, а також на стратегію і операційні рішення, які приймає керівник. Будь-яка аптечна мережа, як фармацевтична організація, що займається господарською діяльністю, є відкритою системою управління, тобто функціонує у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, що складається з мікросередовища та макросередовища.

Фактори мікросередовища, такі як лояльність клієнтів, репутація бренду, співпраця с постачальниками продукції та розвиток інноваційних технологій, безпосередньо впливають на ефективність діяльності роздрібних фармацевтичних підприємств, вимагають постійного моніторингу та аналізу, знаходяться під впливом керівництва організації, і самі залежать від цієї діяльності. Фактори макросередовища безпосереднього впливу на діяльність фармацевтичної організації не мають, а впливають через різні механізми та відносини. Зміни в макрооточенні підприємство не може контролювати самостійно, тому воно змушене швидко адаптувати до них свою господарську діяльність з метою забезпечення її ефективності. Особливо важливо відстежувати зміни макросередовища зараз, під час повномасштабного вторгнення, коли ситуація

змінюється дуже швидко. Аналіз макросередовища спрямований на вибір стратегії розвитку, яка дозволить ефективно пристосуватися до ситуації, що постійно змінюється, враховуючи вплив макросередовища не лише на підприємство, але й на його мікросередовище – конкурентів, постачальників, партнерів, споживачів. Отже, фактори зовнішнього середовища мають велике значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства, вимагають постійного моніторингу та аналізу.

Для аптечної мережі виділяємо наступні групи факторів макросередовища, що впливають на її функціонування: демографічні, економічні, екологічні, науково-технічні та соціокультурні. Для якісної характеристики факторів макросередовища визначимо суттєві ознаки кожної групи факторів та представимо їх в таблиці 2.2. Розрахуємо реальну вартість кожного фактору за допомогою метода експертної оцінки та результати представимо в таблиці 2.3. Спираючись на отримані результати зведемо найсуттєвіші фактори макросередовища фармацевтичних підприємств роздрібною торгівлі в таблицю, таблиця 2.4.

Зважаючи на отримані дані робимо висновок, що мінливе зовнішнє середовище, яке стало ще більш непередбачуваним в період повномасштабного вторгнення, а також й ініціативи держави з реформування системи охорони здоров'я суттєво впливають на ефективність ведення підприємницької діяльності фармацевтичними роздрібними підрозділами.

Наразі особливу актуальність задля підвищення ефективності діяльності отримує автоматизація всіх бізнес-процесів, як в середині підприємства, так і наявність механізмів взаємодії з іншими технічними системами (механізм API), обміну інформацією та забезпечення безпеки зберігання даних.

Таблиця 2.2 - Якісні характеристики факторів макросередовища фармацевтичних підприємств роздрібною торгівлі

Фактори макросередовища аптечного підприємства	Ознаки факторів макросередовища аптечного підприємства
Демографічні	<ul style="list-style-type: none"> - міграція населення - зменшення народжуваності - старіння населення - національна структура населення

Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - доходи населення - рівень інфляції - обмеження торгових надбавок на частину лікарських препаратів - поповнення державних реєстрів новими нозологіями - зростання рівня цін - структура державних закупівель лікарських засобів - умови надання (отримання) кредиту - зміна курсу іноземних валют - рівень безробіття - розвиток реімбурсації - введення е-рецепту - розвиток страхової медицини
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> - забрудненість навколишнього середовища - зміна вартості енергетичних та природних ресурсів
Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових технологій виготовлення лікарських препаратів - поява оригінальних лікарських препаратів - рівень технології виробництва лікарських препаратів - комп'ютеризація підприємства - інформаційне забезпечення підприємства - питома вага кваліфікованих і професійних співробітників серед працюючих на підприємстві - посилення державного контролю за доброякісністю і безпекою товарів - розробка і впровадження стандартів обслуговування на підприємстві - впровадження стандартів GPP, GDP
Соціокультурні	<ul style="list-style-type: none"> - соціальні чинники (соціальний статус, сім'я, традиції в лікуванні, захворюваність, доступність інформації населенню) - чинники культурного порядку (соціальне положення, культура, рекламні кампанії) - особові чинники (вік сім'ї, рід занять, економічний стан, стиль життя) - психологічні чинники (мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання та відносини)

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3 - Вартість факторів макросередовища

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з коригуванням на вагу
		1	2	3	4	5		
Демографічні фактори								
Фактор 1	2	5	4	4	5	4	4,4	0,07
Фактор 2	1	1	2	4	3	1	2,2	0,03
Фактор 3	2	1	1	1	2	3	1,6	0,03
Фактор 4	0							
Економічні фактори								

Фактор 1	3	5	5	4	3	4	4,2	0,07
Фактор 2	3	4	5	3	4	3	3,8	0,06
Фактор 3	3	5	3	4	5	4	4,2	0,07
Фактор 4	2	3	4	2	5	3	3,4	0,05
Фактор 5	3	4	5	4	3	4	4	0,06
Фактор 6	3	4	5	3	3	3	3,6	0,06
Фактор 7	2	2	4	5	1	3	3	0,05
Фактор 8	2	1	2	4	3	4	2,8	0,04
Фактор 9	3	3	4	5	3	4	3,8	0,06
Фактор 10	2	4	3	4	4	5	4	0,06
Фактор 11	3	4	3	5	3	4	3,8	0,06
Фактор 12	2	2	1	2	3	2	2	0,03
Екологічні фактори								
Фактор 1	0	2	3	2	1	2	2	0,03
Фактор 2	2	4	3	4	5	3	3,8	0,06
Науково-технічні фактори								
Фактор 1	1	1	1	2	1	2	1,4	0,02
Фактор 2	1	1	1	1	2	1	1,2	0,02
Фактор 3	1	2	3	1	4	2	2,4	0,04
Фактор 4	3	5	5	5	5	5	5	0,08
Фактор 5	3	5	4	5	5	4	4,6	0,07
Фактор 6	3	3	4	5	4	4	4	0,06
Фактор 7	2	2	2	2	3	1	2	0,03
Фактор 8	2	2	3	2	4	1	2,4	0,04
Фактор 9	2	1	2	3	2	1	1,8	0,03
Соціокультурні фактори								
Фактор 1	2	2	3	5	4	3	3,4	0,05
Фактор 2	2	3	4	2	3	4	3,2	0,05
Фактор 3	2	3	4	2	1	4	2,8	0,04
Фактор 4	1	1	2	3	2	1	1,8	0,03
Загалом	63							

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4 - Найсуттєвіші фактори макросередовища фармацевтичних підприємств роздрібної торгівлі

Опис фактора	Вага
Демографічні фактори	
Міграція населення	0,07
Економічні фактори	
Доходи населення	0,07

Рівень інфляції	0,06
Обмеження торгових надбавок на частину лікарських препаратів	0,07
Зростання рівня цін	0,06
Структура державних закупівель лікарських засобів	0,06
Рівень безробіття	0,06
Розвиток реімбурсації	0,06
Введення е-рецепту	0,06
Екологічні фактори	
Зміна вартості енергетичних та природних ресурсів	0,06
Науково-технічні фактори	
Комп'ютеризація підприємства	0,08
Інформаційне забезпечення підприємства	0,07
Питома вага кваліфікованих і професійних співробітників серед працюючих на підприємстві	0,06

Джерело: складено автором

Система збалансованих показників (BSC) дозволяє підприємству отримувати більш повну картину щодо ефективності бізнесу та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу комплексу показників: фінансових, клієнтських, процесних та показників з навчання та розвитку. Ці категорії взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Використання BSC допомагає підприємству підвищити ефективність та забезпечити досягнення стратегічних цілей, а також покращити комунікацію між різними підрозділами та рівнями управління організації. Стратегічна карта системи збалансованих показників, рисунок 2.4., була розроблена з метою збільшення фінансового потоку від операційної діяльності. Для досягнення головної мети було використано основні 4 напрями: перспектива фінанси, відносини зі споживачами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та персонал. Найбільш детально було розглянуто блок фінанси, а саме ми сфокусувались на двох напрямках. Перший – це стратегія спрямована на зростання доходів, другий напрям - це стратегія спрямована на зниження та утримання витрат, а саме було поставлено за мету підвищення конкурентоздатності структури витрат та покращення використання основних засобів.

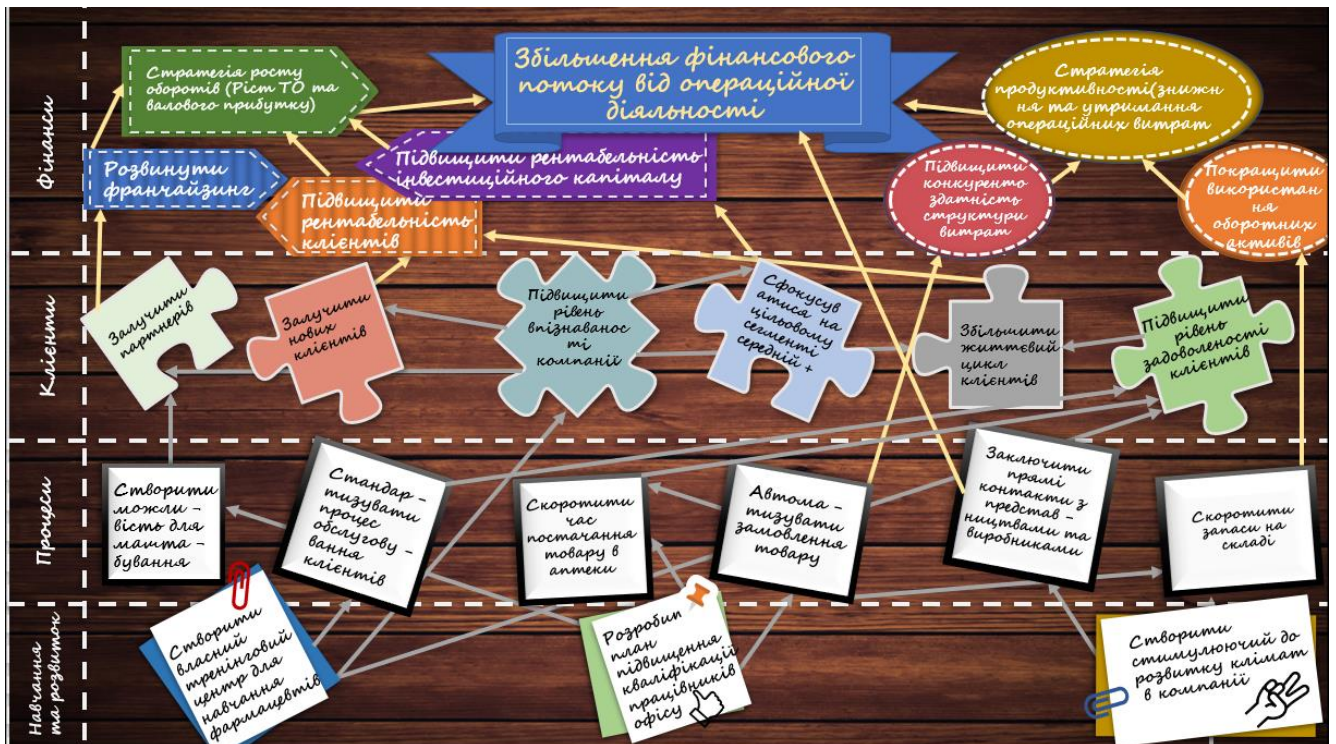


Рисунок. 2.4 – Стратегічна карта (BSC) ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

Джерело: складено автором

Модель п'яти сил М.Портера рисунок 2.5. дозволяє проаналізувати рівень конкуренції в фармацевтичній галузі та тиск різних факторів на ведення бізнесу з роздрібною торгівлю фармацевтичними препаратами. Мета аналітики - це знаходження балансу у цій моделі задля підвищення ефективності ведення бізнесу.

Фармацевтичний ринок України порівняно зі світовим фармацевтичним ринком ще дуже молодий, йому лише 30 років, наразі йде активний процес його становлення, тобто змін та трансформацій. На початку розвитку ринку, в 1990-х роках, в Україні відмічалось домінування виробників, бо всім гравцям ринку першочергово були потрібні товари; з початку 2000-х років епоха домінування виробників в Україні змінилась епохою домінування дистриб'юторів.



Рисунок. 2.5 - Модель п'яти сил М.Портера. Фармацевтичний ринок.

Джерело: складено автором

Серед виробників українського фармацевтичного ринку за весь час ніхто не зміг згуртувати навіть 10% ринку, дистриб'юторам же знадобилося 15 років, щоб консолідувати ринок на 40%. На сьогодні маємо два основних дистриб'ютори, Бадм і Оптіма, з частками 43% і 42% відповідно, третій, Вента - 7% [10], інші постачальники ділять між собою 8% ринку, що залишаються. Декада, в якій зараз живе фармацевтичний ринок – це час великих аптечних мереж, ресурсна та технологічна перевага яких конвертується в частку ринку та прямопропорційно відображається в ефективності ведення бізнесу. Наступна епоха, яка вже дуже скоро розпочнеться завдяки тотальній діджиталізації, розвиток якої всіляко підтримується державою, буде період домінування споживача.

Фармацевтичний ринок України є генеричним з високою пенетрацією безрецептурних лікарських засобів та наразі є дуже чутливим до ціноутворення. З розвитком процесів тотальної діджиталізації споживач отримав інструмент вибору – доступ до інтернет мережі, до місця де сконцентрована інформація щодо наявності, вартості та географічного розташування точок продажів лікарських

препаратів. Вже сьогодні сайти агрегатори, такі як tabletki.ua, liki.ua та інші пропонують вичерпний список аптек з наявністю препаратів, цінами, можливістю бронювання. Вже сьогодні споживач не мусить ходити між аптеками, порівнювати ціни або збирати фармацевтичні препарати по декількох аптеках, можна отримати всю необхідну інформацію та замовити лікарські засоби, скориставшись лише одним сайтом.

Зростає цінова конкуренція між аптечними мережами, великі мережі отримують цінову перевагу за рахунок оптових закупівель та масштабу розташування торгових точок. Також, з кожним роком підсилюється роль держави, як самостійного гравця фармацевтичного ринку. Наразі на території ведення бойових дій та на нещодавно звільнених територіях існує дозвіл на придбання лікарських засобів без рецепту, поблістерно, на всій іншій території України планується поступове введення електронного рецепту, зараз він діє лише на продаж антибіотиків. З кожним роком збільшується перелік медикаментів, що входить до державних реєстрів, націнка на які суворо регулюється державою. Кожного року зростає обсяг тендерних державних закупівель через систему Прозоро, збільшується кількість нозологій в державній програмі реімбурсації, покращується державне медичне забезпечення лікарень [12]. Всі ці процеси впливають на ефективність діяльності підприємств через обсяг роздрібного фармацевтичного ринку та прямо пропорційно зменшують попит на товари, що реалізуються через аптечні мережі. Незважаючи на високий бар'єр входу на фармацевтичний ринок він залишається привабливим для нових гравців, так у 2021 році на ринок зайшли національні ритейлери Епіцентр і Розетка та розпочали змагання операційного прибутку з інвестиційним. Основою привабливості фармацевтичного ринку для нових гравців є можливість працювати під час пандемії та локдауну, коли іншим бізнесам заборонено вести торговельну діяльність.

Націнка – це важливий інструмент управління доходами підприємства, що впливає на ефективність його діяльності. Проаналізуємо рівень націнки, що склалась на фармацевтичному ринку, за останні 10 років на рисунку 2.6.

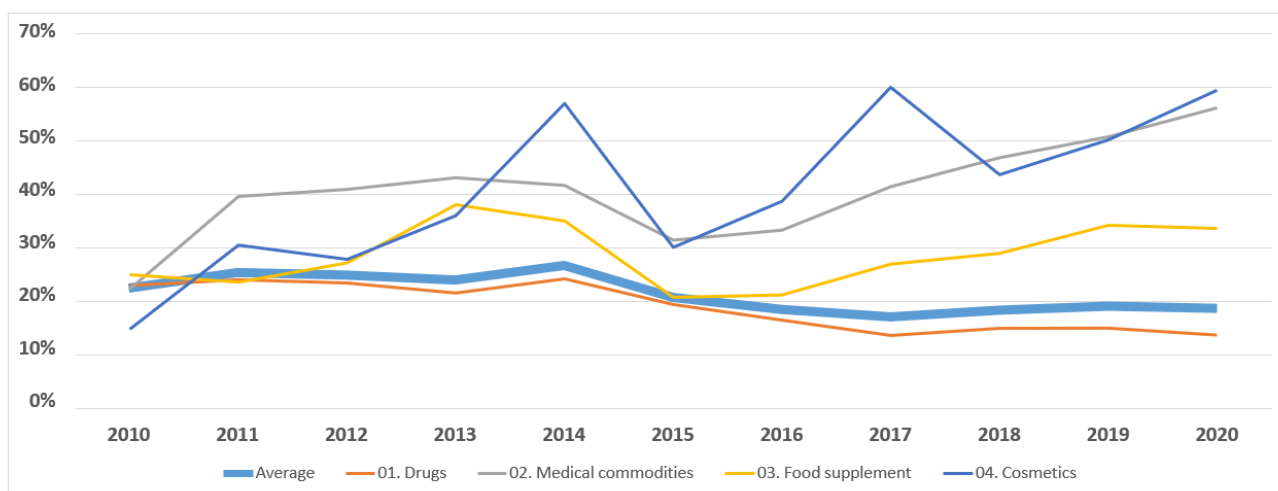


Рисунок 2.6 - Динаміка націнки на фармацевтичному ринку
2010-2020 роки [10]

Широка синя лінія демонструє щорічне зниження середньої націнки в галузі на 1 процентний пункт. Найбільшу динаміку зниження націнки мають лікарські засоби завдяки активному впливу держави на їх ціноутворення шляхом її регулювання через діючі державні реєстри. Наразі залишається досить висока націнка на комодітіз, безрецептурні лікарські засоби, косметику. Варто зауважити, що ці товари не формують ринок, а є лише його невеликою частиною. Робимо висновок, що задля підвищення ефективності діяльності роздрібного фармацевтичного підприємства сьогодні потрібно шукати інші шляхи окрім підвищення націнки.

При аналізі внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» з метою підвищення ефективності його діяльності звернемо увагу на такі фактори як організаційна структура і культура, виробничий та кадрово-управлінський потенціал, конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал, організація збуту, фінансовий стан, тощо.

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» є роздрібна торгівля лікарськими засобами. Основні товарні групи: лікарські засоби, біологічно активні добавки, лікувальна та доглядова косметика, ортопедичні вироби, товари для майбутніх мам, дитяче харчування, дієтичні продукти, медична техніка, оптика та інше.

На підприємстві працює 160 працівників. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом рисунок 2.7. Всі працівники мають вищу професійну освіту та обіймають посади згідно отриманої кваліфікації. Плинність кадрів невисока – до 12% за рік. Плинність керуючого персоналу майже відсутня, до 1%. Організаційна структура, а саме працівники офісу, має великий запас міцності та фактично може обслуговувати більшу кількість аптек ніж зараз є в наявності в аптечній мережі. Організаційна культура на підприємстві ТОВ «Аптека гормональних препаратів» розглядається, як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства, де велика увага приділяється психологічним чинникам управління персоналом.

На рисунку 2.8. проілюстровані основні напрями впливу організаційної культури на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства з метою підвищення ефективності діяльності компанії.

На клієнтів аптечної мережі вплив здійснюється через її працівників, які є одночасно й елементами і носіями організаційної культури. Особливо важливо це для фармацевтичної сфери, де працівники є частиною фармацевтичної послуги. Клієнт аптеки через ставлення фармацевта або помічника фармацевта до виконання своїх обов'язків, стилю спілкування, іміджу бачить, які якості притаманні цій аптечній мережі і робить для себе вибір.

Імідж аптечної мережі можна розглядати через її соціальну відповідальність, яка є зовнішньою проекцією організаційної культури. Психологічна комфортність створюється через сприйняття працівниками цінностей та норм, які діють в організації, ототожнення себе з компанією та усвідомлення своєї причетності до загальної справи.

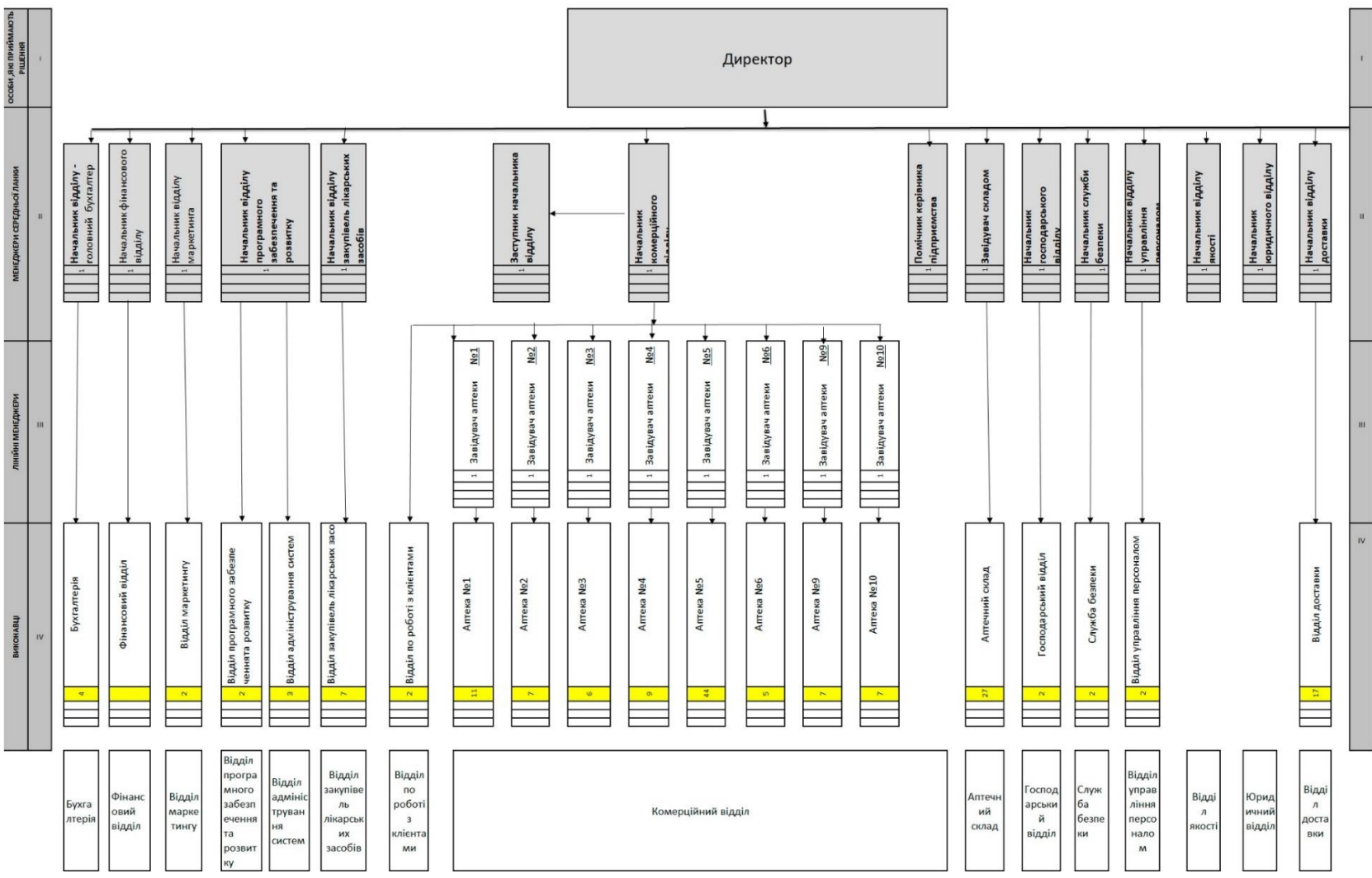


Рисунок 2.7 - Організаційна культура підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

Джерело: за матеріалами підприємства



Рисунок 2.8 - Основні напрями впливу організаційної культури на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз ефективності діяльності підприємства, а саме основних економічних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за останні 3 роки: виручки, торгівельної надбавки, витрат, прибутку, показника рентабельності та оборотності активів, таблиця 2.5. За аналітичними даними маємо, що підприємство суттєво погіршило свої фінансові показники в період з 2020 року по 2022 рік. ТОВ «Аптека гормональних препаратів» у 2022 році фіксувало збиток на рівні 8 396 тис. гривень, причиною якого виявилось зменшення обсягів виручки від основної на 113 450 тис. гривень та зниження торгівельної надбавки на 1%. Основним чинником зниження ефективності діяльності підприємства, що виражається в зниженні показника рентабельності на 6,2%, стало повномасштабне вторгнення, особливо активні дії біля міста Києва та в ньому на початку 2022 року, відтік кваліфікованого персоналу, тотальне збідніння населення та матеріальна шкода, яка була завдана основним засобам підприємства.

Таблиця 2.5 - Основні фінансові показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за 2020 -2022 роки

Фінансові результати	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	Відхилення 2021/2020 роки, %	Відхилення 2021/2020 роки, тис. грн	Відхилення 2022/2021 роки, %	Відхилення 2022/2021 роки, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	329 561	266 320	152 870	-19	-63 241	-43	-113 450
Собівартість	269 568	215 243	125 117	-20	-54 325	-42	-90 126
Валовий прибуток	59 993	51 077	27 753	-15	-8 916	-46	-23 324
Інші операційні доходи	9 970	4 475	7 061	-55	-5 495	58	2 586
Адміністративні витрати	13 027	10 738	6 509	-18	-2 289	-39	-4 229
Витрати на збут	47 250	41 850	28 930	-11	-5 400	-31	-12 920
Інші операційні витрати	592	764	7 933	29	172	938	7 169
Прибуток	9 094	2 200	-8 558	-76	-6 894	-489	-10 758
Інші фінансові доходи	124	55	121	-56	-69	120	66
Інші доходи	156	4	41	-97	-152	925	37
Прибуток до оподаткування	8 830	2 259	-8 396	-74	-6 571	-472	-10 655
Витрати з податку на прибуток	1 589	407		-74	-1 182	-100	-407
Чистий фінансовий результат	7 241	1 852	-8 396	-74	-5 389	-553	-10 248

Джерело: за матеріалами підприємства

Проаналізувавши фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів» констатуємо зниження чистого доходу від реалізації продукції на 19% у період 2021/2020 роки та на 43% у період 2022/2021 роки, приблизно таким темпами знижувалась собівартість продукції та валовий прибуток. Значно зросли операційні доходи у період 2022/2021 роки на 58% за рахунок зниження витрат на збут на 31%, адміністративних витрат на 39% та за рахунок підняття цін реалізації. Значно зросли інші операційні витрати до 7 933 тис. грн за рахунок сплати податків під час реалізації об'єктів нерухомості, що призвело до зниження отриманого прибутку на 10 758 тис. грн. та чистого фінансового результату на 10 248 тис.грн у період 2022/2021 роки.

На рисунку 2.9. відображена динаміка зміни трьох показників: чистого доходу від реалізації продукції, собівартості та валового прибутку. Рисунок 2.10. графічно демонструє динаміку отриманого чистого фінансового результату за 2020-2022 роки.

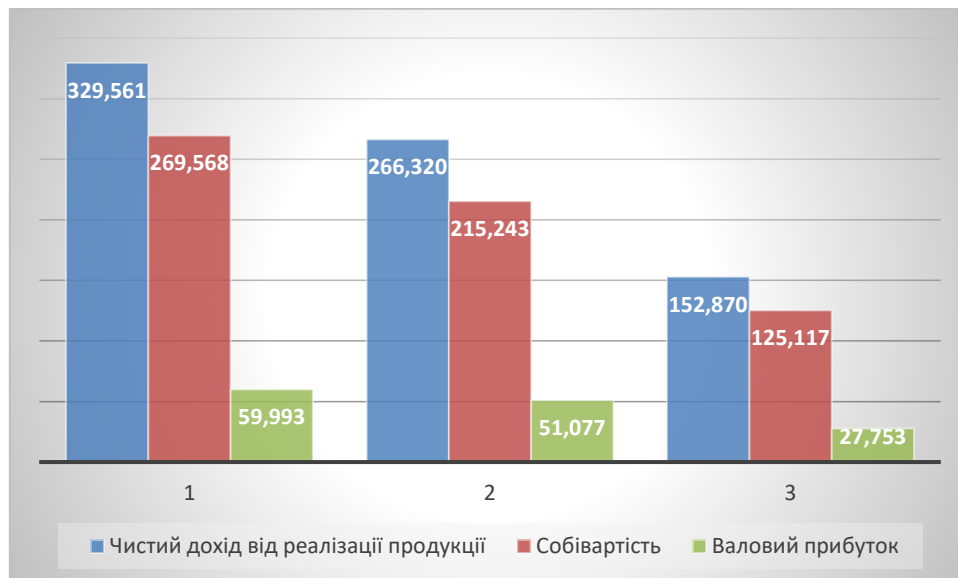


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку ТОВ «Аптека гормональних препаратів» у 2020-2022 роках.

Джерело: за матеріалами підприємства

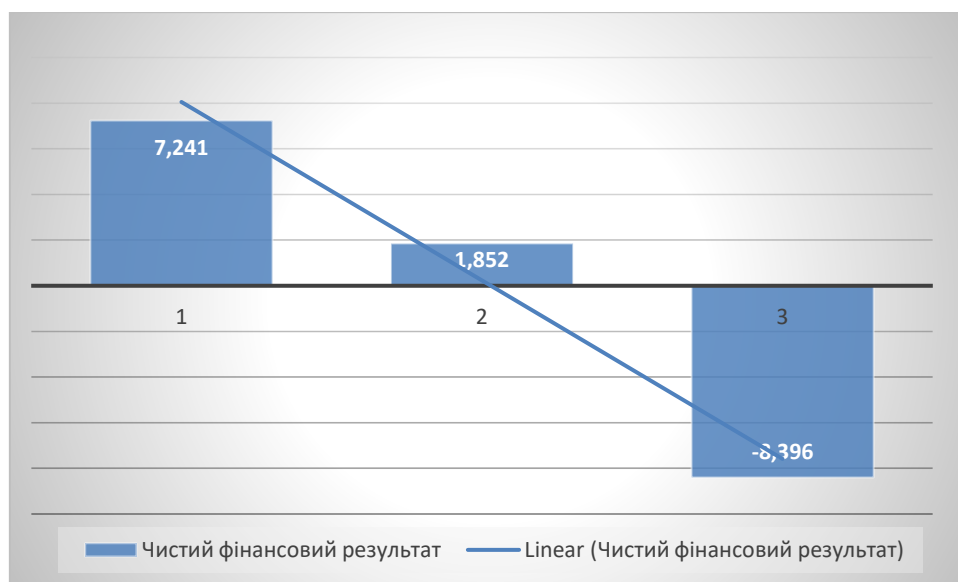


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого чистого фінансового результату ТОВ «Аптека гормональних препаратів» у 2020-2022 роках.

Джерело: за матеріалами підприємства

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно зменшити операційні витрати та підняти виручку.

Виручка аптечної мережі від операційної діяльності складається з роздрібного та оптового товарообігу. Роздрібний товарообіг — це виручка від продажу безпосередньо населенню споживчих товарів (як за готівку, так і по безготівковому розрахунку через установи банків, а також банківські платіжні картки), оптовий товарообіг – це продаж товарів та послуг іншим гравцям ринку з метою їх подальшого споживання або реалізації.

Одним з основних джерел формування доходу аптечної мережі є торгівельна надбавка, яка розраховується як різниця між цінами реалізації та цінами закупівлі фармацевтичної продукції. Економічним показником, що характеризує ефективність торгово-фінансової та виробничої діяльності аптеки та фармацевтичного підприємства є чиста рентабельність, визначається як відношення суми прибутку, одержаного від цієї діяльності, до суми витрат підприємства на його забезпечення.

Щодо ціноутворення, що використовуються. Собівартістю продукції вважається її закупівельна ціна без додавання логістичних витрат та витрат на зберігання. Переважна більшість лікарських засобів в Україні, понад 60%, має регламентовану державою націнку або ціну. Це ліки, що входять до реєстрів Національного переліку, ціни на які визначає і регулює держава згідно з Постановою КМУ від 17.10.2008 №955 «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби та вироби медичного призначення» [11], а також ліки, вартість яких чітко визначена державою, що реалізуються за програмою реімбурсації «Доступні ліки». Є фармацевтичні товари з ПДВ 20%, ПДВ 7% або без ПДВ. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно підняти виручку.

Специфіка підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» полягає в достатньо широкому асортименті продукції, що нараховує 7 - 10 тисяч найменувань товарів. З метою ефективного управління товарними запасами в компанії використовується ABC*XYZ-аналіз, рисунок 2.11. На основі статистики

продажів за попередній місяць по кожній торговій точці кожне найменування товару потрапляє в одну з дев'яти груп матриці ABC*XYZ-аналізу. При цьому фактор ABC оцінює прибутковість товарів, а фактор XYZ – стабільність продажів. Відповідно до системи управління товаропотоком, товари груп AX, BX, CX, AY, BY, CY замовляються на основі середніх продажів, товари груп AZ і BZ - на основі мінімального запасу, а продукція групи CZ постачається лише під індивідуальне замовлення клієнтом.

Ця система є доволі прогресивною у порівнянні з тим, як зазвичай працюють деякі аптечні мережі, де обсяг замовлення визначає провізор аптеки, який відмічає необхідні товари до замовлення за допомогою олівця. Однак, система ABC*XYZ-аналізу не повністю виконує функцію управління товаропотоком. Її головні недоліки полягають в тому, що середня оборотність у мережі становить 38 днів, що часто призводить до перебоїв з ходовим товаром у роздрібних підрозділах. Це загрожує невиконанню запланованого товарообігу та впливає на ефективність роботи всього підприємства.

	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Рисунок 2.11 - Матриця крос-аналізу ABC та XYZ

Джерело: складено автором

Крім того, нестабільні закупівлі товарів при зростанні товарообігу призводять до недостачі обігових коштів для розрахунків із контрагентами. Тому ТОВ "Аптека гормональних препаратів" має переглянути підхід до управління

товарними запасами та впровадити більш ефективну систему, яка забезпечить скорочення запасів, зростання оборотності мережі та збільшення обсягу запланованих продажів.

Аптечна мережа ТОВ «Аптека гормональних препаратів» має укладені контракти на постачання фармацевтичної продукції з двома найбільшими дистриб'юторами СП «Оптіма-Фарм, ЛТД», ТОВ «БАДМ» та цілою низкою менших постачальників спеціалізованої фармацевтичної продукції. Операційний процес постачання товару в аптечні підрозділи виглядає так, як зображено на рисунку 2.12. Застосування такої логістичної моделі поповнення товарних запасів призводить до наступних небажаних явищ, що напряду впливають на ефективність діяльності підприємства - надлишкове накопичення товарних запасів, а саме найменувань одних лікарських засобів, за умови відсутності інших, затребуваних ринком.

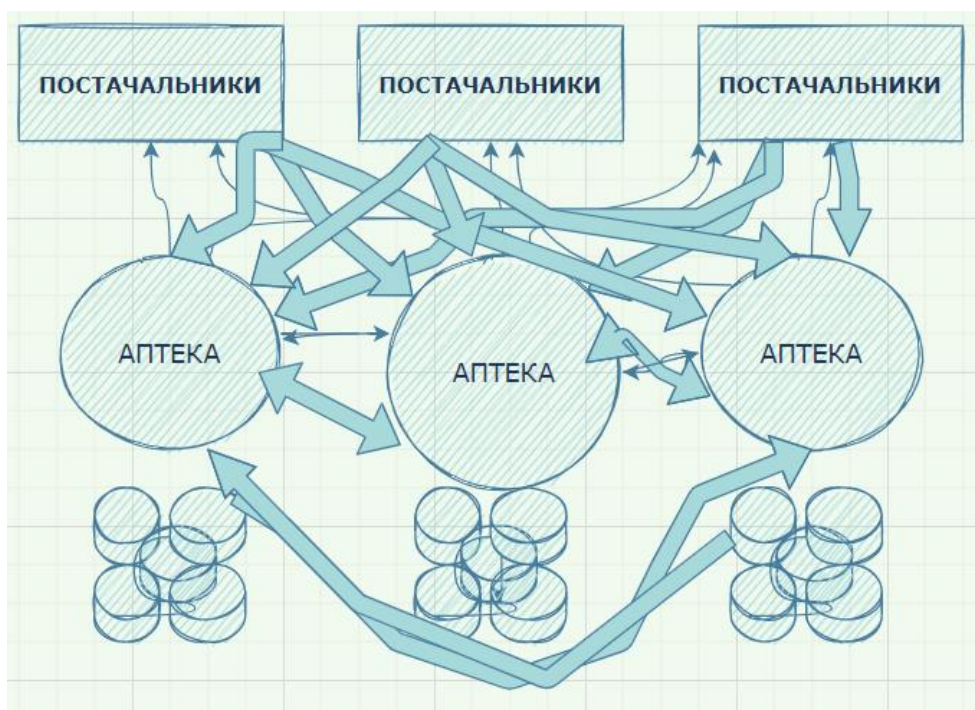


Рисунок 2.12 - Логістична схема поповнення товарних запасів

Джерело: складено автором

Фармацевт та покупець погано розуміють один одного, завідувач аптеки замовляє новий товар на свій розсуд. При цьому ще існує таке поняття, як мінімальний заказ або додаткова оплата за термінову логістику, постачання товару

в торгову точку в день замовлення. Складські приміщення в аптеках перевантажені надлишками акційного товарів, що чекають свого сезону. Кількість товарів зі спливаючим строком придатності росте. В аптеки товари надходять напряду одночасно від представництв, виробників і від дистриб'юторів. З двох найбільших дистриб'юторів при пропозиції однакових товарів зазвичай виграє той, хто швидше привезе або той, що має більш тісні контакти з завідувачим аптекою. На підприємстві існує проблема у сфері категорійного менеджменту, яка особливо набула актуальності під час браку оборотних коштів, коли в країні майже призупинено кредитування реального бізнесу. Наприклад, існує аспірин, виготовлений компанією «Дарниця», «Фармак» тощо. Діюча речовина одна й та ж сама, але у покупців можуть бути різні переваги, та й маржа цих препаратів суттєво відрізняється, що впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Отже після проведено детального аналізу господарської діяльності та ринкового середовища досліджуваного підприємства рекомендовано змінити підхід до управління оборотними активами, а саме товарними запасами, з метою вивільнення «заморожених» грошових коштів, росту оборотності товарних запасів та як результат підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.3.

Основними конкурентами підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» є національні аптечні мережі та локальні фармацевтичні компанії, що здійснюють роздрібну торгівлю лікарськими засобами на ринку міста Києва та області, та є представленими в мережі інтернет і мають потужні веб ресурси. Для визначення конкурентних переваг та зон розвитку підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» проведемо порівняння із конкурентами по ключовим позиціям методом експертної оцінки та результати представимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Порівняння позицій основних конкурентів ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

Конкуренти	Асортимент товарів (усереднена оцінка в балах від 1(найвищий) до 3)	Співвідношення ціна/якість (усереднена оцінка в балах від 1(найвищий) до 3)	Кількість аптек
Аптека гормональних препаратів	1	1	8
Аптека Доброго Дня	2	2	184
Аптека низьких цін	3	2	143
Бажаємо здоров'я	2	1	94
Мед.сервіс	3	1	68
Фармація	2	2	27
Подорожник	3	3	42
Лекфарм	2	2	19
911	2	1	134

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, ТОВ «Аптека гормональних препаратів» має найменшу кількість аптек порівняно зі своїми основними конкурентами, але при цьому пропонує найповніший асортимент з найкращим співвідношенням ціни та якості продукції. З карти стратегічних груп, рисунку 2.13., можна зробити висновок, що сектор торгівлі з середнім асортиментом за середньою і нижче середньої ціни щільно зайнятий конкурентами – великими національними мережами.

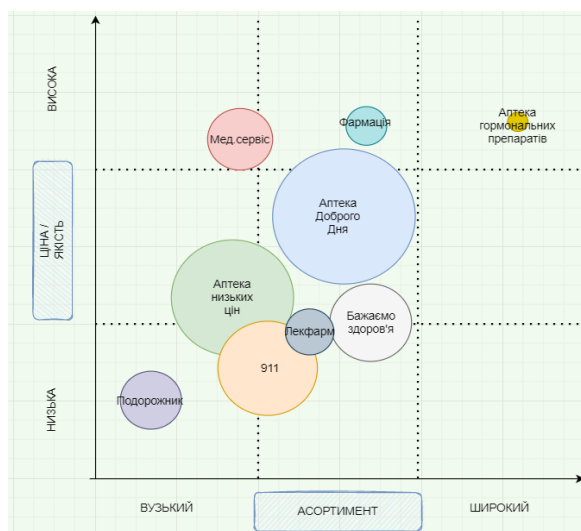


Рисунок 2.13 - Карта стратегічних груп

Джерело: складено автором

На карті стратегічних груп конкурентів видно, що незайнятою є сфера торгівлі з широким та спеціалізованим асортиментом. Саме акцент на спеціалізації рекомендовано використати ТОВ «Аптека гормональних препаратів», щоб підвищити ефективність ведення бізнесу та покращити фінансові результати.

Для оцінки ефективності ведення господарської діяльності проаналізуємо основні показники фінансової звітності підприємства за останні 3 роки, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідна інформація для аналізу господарської діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за 2020-2022 роки

Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020 роки, %	Відхилення 2022/2020 роки, тис.грн
Чистий прибуток, тис. грн	7241	1 852	(8 396)	-216	-15 637
Активи, тис. грн	74 440	71 616	53 786	-28	-20 654
Власний капітал, тис. грн	36 881	38 733	30 337	-18	-6 544
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	329 561	266 320	152 870	-54	-176 691
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	7 198	7 765	5 684	-21	-1 514
Поточні зобов'язання, тис. грн	36 959	32 883	23 449	-37	- 13 510
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис. грн	-	-	6 250	100	6 250
Отримання позик, тис. грн	30 643	850	3 455	-89	-27 188
Залишок коштів на початок року, тис. грн	4 391	5 024	1 447	-67	-2 944
Залишок коштів на кінець року, тис. грн	5 024	1 447	1 949	-61	-3 075

Джерело: за матеріалами підприємства

Виходячи з проведеного аналізу та опрацьованого матеріалу виділяємо наступні ключові фактори підвищення ефективності фармацевтичної роздрібною діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів» сьогодні:

- доступ до фінансових ресурсів (інвестиції, кредит, власні заощадження);
- доступ до якісних кадрових ресурсів (співпраця з учбовими закладами, що готують фармацевтів, власний тренінговий центр);
- наявність потужного технічного забезпечення (власна облікова система, API, повноцінний інтернет-магазин, захищений власний сервер, тощо);
- довгострокові договори-найму або власні приміщення під аптеки;
- виважений асортимент, прямі договори постачання з фармацевтичними представництвами, маркетингові договори.

Оцінемо зміну ефективності діяльності компанії ТОВ «Аптека гормональних препаратів» у найбільш турбулентний ринковий період 2020-2022 роки, таблиця 2.8., проаналізуємо показники рентабельності у динаміці за період 2020-2022 роки, таблиця 2.9., та надамо пропозиції щодо покращення господарської діяльності медичного закладу.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ефективності діяльності та фінансової стійкості ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за 2020-2022 роки

Показник	Формула розрахунку	Середнє значення по галузі	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни показників 2022р. до 2020р.
Рентабельність активів, ROA	Чистий прибуток / середня сума активів	2% - 8%	9,7%	2,6%	-15,6%	суттєво знизилась
Фінансова стійкість, FL	Сума активів / сума власного капіталу	1,5 – 3 рази	2 рази	1,85 рази	1,77 раз	зміни не суттєві
Прибутковість власного капіталу, ROE	Чистий прибуток / власний капітал	5% - 20%	20%	5%	-28%	суттєво знизилась
Коефіцієнт обороту активів, АТО	Чистий дохід / середня сума активів	1,5 – 5 разів	4,5 рази	4,25 рази	2,44 рази	знизився
Коефіцієнт власної капіталізації, DE	Сума заборгованості / сума власного капіталу	0,1 – 2,5 рази	0,2 рази	0,2 рази	0,19 рази	зміни не суттєві
Коефіцієнт поточної ліквідності, CR	Поточні активи / поточні зобов'язання	1,5 – 2,5 рази	2,02 рази	2,18 рази	2,29 рази	покращився
Коефіцієнт швидкої ліквідності, QR	(Поточні активи – запаси) / поточні зобов'язання	0,5 – 1,5 рази	0,57 рази	0,59 рази	0,45 рази	погіршився

Джерело: за матеріалами підприємства

Таблиця 2.9 – Динаміка показників рентабельності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за 2020-2022 роки

Показники рентабельності	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	12%	3%	-16%
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	10%	3%	-16%
Рентабельність власного капіталу	20%	5%	-28%

Рентабельність виробничих фондів	94%	22%	-434%
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-0,1%	-0,6%	-5%
Рентабельність витрат	-0,1%	-1%	-5%
Коефіцієнт реінвестування	-1	4	-4
Період окупності капіталу	10	39	-6
Період окупності власного капіталу	5	21	-4

Джерело: за матеріалами підприємства

Рентабельність активів у 2022 році має від'ємне значення, що свідчить про суттєве погіршення ефективності діяльності підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком. В процесі аналізу ефективності управління грошовими потоками констатуємо неузгодженість вхідних і вихідних грошових потоків за операційної діяльністю і за терміном їх виникнення за усіма видами діяльності. Реалізація основних засобів у 2022 році на суму 6 250 тис. гривень та отримання позики на суму 3 455 тис. гривень надали можливість підтримати ліквідність підприємства. Також компанією під час своєї господарської діяльності протягом 2022 року було використано залишок коштів на початок року у розмірі 5 024 тис. грн, що дозволило перекрити необхідність в операційних витратах і забезпечити резерв ліквідності у сумі 1 949 тис. грн на кінець 2022 року. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації є важливим показником, оскільки дозволяє оцінити ефективність виробництва і продажу продукції. Чим вища рентабельність реалізованої продукції, тим більше прибутку компанія отримує від кожної гривні витрат на її реалізацію. Рентабельність витрат означає, що кожні витрати на продаж товарів повертають прибуток в розмірі -0,1% у 2020 році, -1% у 2021 році та -5% у 2022 році. Значення коефіцієнта реінвестування 4 у 2021 році означає, що проект генерує достатньо прибутку, щоб реінвестувати його в цей же проект і збільшувати загальний дохід. Від'ємне значення -4 у 2022 році та -1 у 2020 році означає, що проект недостатньо прибутковий і може бути не вигідним для реінвестування. Якщо період окупності менше 0, як результат, отриманий в 2022 та 2020 роках, це означає, що інвестиція не принесла прибутку, а лише призвела до зростання збитків. Робимо висновок, що необхідно збалансувати доходи та витрати з метою підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Проаналізуємо ефективність діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за допомогою двофакторної моделі «Du Pont», таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз та оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за двофакторною моделлю

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021	Абсолютне відхилення 2022/2020
Вихідні дані						
Чистий прибуток	7 241	1 852	-8 396	-5 389	-10 248	-15 637
Валюта балансу	74 440	71 626	53 786	-2 814	-17 840	-20 654
Власний капітал	36 881	38 733	30 337	1 852	-8 396	-6 544
Розрахункові дані						
ROA, прибутковість активів	0,097	0,026	-0,156	-0,071	-0,182	-0,253
LR, коефіцієнт фінансового важеля	2,018	1,849	1,773	-0,169	-0,076	-0,245
ROE, рентабельність власного капіталу, %	19,63	4,78	-27,68	-14,85	-32,46	-47,31
Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу 2022 року до 2020 року, %						
Зміна показника прибутковості активів ($\Delta ROE(ROA) = \Delta ROA \cdot LR_0$), %						-51,14
Зміна показника коефіцієнта залежності ($\Delta ROE(LR) = \Delta LR \cdot ROA_1$), %						3,83
Сукупний вплив, %						-47,31

Джерело: за матеріалами підприємства

Рентабельність власного капіталу у 2022 році порівняно з 2020 роком впала на 47,31%, що спричинено дією таких факторів:

- зменшення показника прибутковості активів на 51,14%;
- збільшення показника залежності на 3,83%.

Рентабельність власного капіталу знизилась через зменшення обсягу чистого прибутку з 7 241 тис. грн у 2020 році до -8 396 тис. грн у 2022 році.

В таблиці 2.11. представлено розрахунок аналізу ефективності діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за трифакторною моделлю «Du Pont».

Таблиця 2.11 – Аналіз та оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за трифакторною моделлю.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021	Абсолютне відхилення 2022/2020
Вихідні дані						
Чистий прибуток	7 241	1 852	-8 396	-5 389	-10 248	-15 637
Чистий дохід від реалізації	329 561	266 320	152 870	-63 241	-113 450	-176 691
Валюта балансу	74 440	71 626	53 786	-2 814	-17 840	-20 654
Власний капітал	36 881	38 733	30 337	1 852	-8 396	-6 544
Розрахункові дані						
NPM, чиста рентабельність продажів	0,022	0,007	-0,055	-0,015	-0,062	-0,077
AT, оборотність активів	4,427	3,718	2,842	-0,709	-0,876	-1,585
LR, коефіцієнт фінансового важеля	2,018	1,849	1,773	-0,169	-0,076	-0,245
ROE, рентабельність власного капіталу, %	19,63	4,78	-27,68	-14,85	-32,46	-47,31
Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу 2022 року до 2020 року, %						
Зміна показника чистої рентабельності продажів ($\Delta ROE(NPM) = \Delta NPM \cdot AT_0 \cdot LR_0$)						-68,71
Зміна показника оборотності активів ($\Delta ROE(AT) = \Delta AT \cdot NPM_1 \cdot LR_0$)						17,57
Зміна показника коефіцієнта фінансового важеля ($\Delta ROE(LR) = \Delta LR \cdot NPM_1 \cdot AT_1$)						3,83
Сукупний вплив						-47,31

Джерело: за матеріалами підприємства

Зниження рентабельність власного капіталу у 2022 році порівняно з 2020 роком на 47,31% обумовлено наступними факторами:

- зменшення прибутковості продажів на 68,71%;
- збільшення коефіцієнта фінансування на 3,83%;
- збільшення оборотності активів на 17,57%.

Робимо висновок, що рентабельність власного капіталу знизилась через зменшення обсягу чистого прибутку з 7 241 тис. грн у 2020 році до -8 396 тис. грн у 2022 році та чистого доходу з 329 561 тис. грн у 2020 році до 152 870 тис. грн у 2022 році.

Застосуємо п'ятифакторну модель «Du Pont», таблиця 2.12. для аналізу ефективності діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів».

Робимо висновок, що причиною зниження рентабельність власного капіталу у 2022 році порівняно з 2020 роком на 47,31% стали наступні фактори:

- збільшення податкового тягаря на 4,31 пункти;
- збільшення тягаря сплати відсотків на 1,48 пункти;
- зменшення показника операційної рентабельності на 74,49%;
- збільшення показника оборотності активів у 17,57 разів;
- збільшення коефіцієнта фінансового важеля на 3,83 пункти.

$$\text{ROE} = \text{Чиста маржа} \times \text{Оборотність активів} \times \text{Фінансовий леверидж} \quad (2.1)$$

$$\text{ROE} = (\text{Чистий дохід} / \text{Продажи}) \times (\text{Продажі} / \text{Активи}) \times (\text{Активи} / \text{Власний капітал})$$

$$\text{ROE (2020 рік)} = 7241/329561 * 329561/74440 * 74440/36881 * 100 = 20\%$$

$$\text{ROE (2021 рік)} = 1852/152870 * 152870/71616 * 71616/38733 * 100 = 4,8\%$$

$$\text{ROE (2022 рік)} = -8396/266320 * 266320/53786 * 53786/30337 * 100 = -27,7\%$$

Основна ідея моделі «Du Pont» полягає в тому, щоб показати, як різні фінансові показники підприємства взаємодіють між собою та як вони впливають на загальну рентабельність. Показник ROE суттєво знизився за період 2020 – 2022 роки, показник, отриманий у 2022 році є від’ємним, що говорить про збитковість діяльності. З метою підняття показника ROE, а разом з ним і ефективності діяльності підприємства необхідно вплинути на один з його складових. Пропонується підняти оборотність активів за допомогою зміни підходів до управління оборотними активами (асортиментом та логістичним ланцюгом), що також вплине на прибутковість компанії і покращить комплексний показник ефективності діяльності ROE.

Ефективність управління підприємством – це досягнення поставлених цілей із найкращими економічними результатами. Ефективність системи управління тісно пов’язана з оптимальним використанням вже існуючих ресурсів, та має забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами та досягнутими економічними показниками.

Таблиця 2.12 – Аналіз та оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за п’ятифакторною моделлю

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021	Абсолютне відхилення 2022/2020
Вихідні дані						
Чистий прибуток	7 241	1 852	-8 396	-5 389	-10 248	-15 637
ЕВТ, прибуток до оподаткування	8 830	2 259	-8 396	-6 571	-10 655	-17 226
ЕВІТ	9 374	2 259	-8 396	-7 115	-10 655	-17 770
Чистий дохід від реалізації	329 561	266 320	152 870	-63 241	-113 450	-176 691
Валюта балансу	74 440	71 626	53 786	-2 814	-17 840	-20 654
Власний капітал	36 881	38 733	30 337	1 852	-8 396	-6 544
Розрахункові дані						
ТВ, фактор податкового тягаря	0,820	0,820	1,000	0,000	0,180	0,180
ІВ, тягар сплати відсотків ЕВТ/ЕВІТ	0,942	1,000	1,000	0,058	0,000	0,058
ОМ, операційна рентабельність	2,84	0,85	-5,49	-2,00	-6,34	-8,34
АТ, оборотність активів	4,427	3,718	2,842	-0,709	-0,876	-1,585
LR, коефіцієнт фінансового важеля	2,018	1,849	1,773	-0,169	-0,076	-0,245
ROE, рентабельність власного капіталу, %	19,63	4,78	-27,68	-14,85	-32,46	-47,31
Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу 2022 року до 2020 року, %						
Зміна фактора податкового тягаря ($\Delta ROE(TB) = \Delta TB'IB_0'OM_0'LR_0$)						4,31
Зміна тягаря сплати відсотків ($\Delta ROE(IV) = \Delta IV'TB_1'OM_0'LR_0$)						1,48
Зміна показника операційної рентабельності ($\Delta ROE(OM) = \Delta OM'TB_1'IB_1'AT_0'LR_0$)						-74,49
Зміна показника оборотності активів ($\Delta ROE(AT) = \Delta AT'TB_1'IB_1'OM_1'LR_0$)						17,57
Зміна коефіцієнта фінансового важеля ($\Delta ROE(LR) = \Delta LR'TB_1'IB_1'OM_1'AT_1$)						3,83
Сукупний вплив						-47,31

Джерело: за матеріалами підприємства

З метою максимального використання сильних сторін підприємства, компенсації слабких сторін, виявлення існуючих можливостей і уникнення загроз, проведемо методом експертної оцінки SWOT – аналіз підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів». Результати аналізу медичного закладу представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Розташування переважної більшості аптек в центральній частині м.Києва.	5	1. Борг, що виник за рахунок відсрочки платежу, яка діяла в довоєнний час	3
2. 28 річний досвід роботи на ринку фармацевтичних послуг	5	2. Низький рівень рентабельності орендованих аптек	4
3. Широкий асортимент товарів	5	3. Відсутність відділу екстемпорального виготовлення ліків	1
4. Висока кваліфікація персоналу	5	4. Відпускні ціни вище за середні	5
5. Власний навчальний центр	4	5. Показники об'єму товарообігу впали на 40%	5
6. Власна служба доставки товарів	4	6. Не всі аптеки мережі запуснені в роботу	4
7. 87% помешкань аптек знаходяться у власності мережі.	4	7. Кількість персоналу першого столу перевищує реальну	3
8. Помешкання мережі не постраждали від війни	5	8. Заступник відділу закупівель працює віддалено з закордону.	5
9. Більшість персоналу повернулися на свої робочі місця. (75%)	4		
10. Власна управлінська система	5		
11. Корпоративний сайт повністю інтегрований з управлінською системою	5		
12. Осучаснена корпоративна ідентифікація, меблі та загальний вигляд аптек	4		
13. Близькість розташування ЛПУ	5		
14. Наявність маркетингових договорів з представництвами	5		
Сума	60	Сума	30

Джерело: складено автором

У таблицях 2.14. та 2.15. наведемо розрахунки щодо обраних критеріїв отримані з метою пошуку шляхів підвищення ефективності господарської діяльності медичного закладу. Бальні оцінки від 1 до 5 для кожного блоку SWOT-аналізу було отримано методом експертної оцінки, де 1 – це найгірший результат, 5 – це найкращий результат.

Таблиця 2.14 - Перелік можливостей та загроз маркосередовища для підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

Можливості	Бальна оцінка	Загрози	Бальна оцінка
------------	---------------	---------	---------------

1. Тенденції галузі до укрупнення розмірів аптечних мереж	5	1. Немає можливості залучення кредиту або зовнішнього фінансування	5
2. Низький рівень системи управління товарними запасами у конкурентів	5	2. Низька купівельна спроможність населення	5
3. Розвиток e-commerce каналу, зростання професіоналізму споживачів	5	3. Збої в постачанні продукції	5
4. Підвищення прибутковості за рахунок змін відпуску лікарських засобів	3	4. Загострення цінової конкуренції в регіоні	4
5. Нестача персоналу першого столу у мереж конкурентів, що провокує значне навантаження на 1 фармацевта	3	5. Велика насиченість конкурентів поблизу	5
6. Орендована аптека знаходиться в густонаселеному новому платежеспроможному районі м.Києва, поблизу немає конкурентів	4		
Сума	25	Сума	24

Джерело: складено автором

Таблиця 2.15 - Розрахунок поєднання сильних, слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони		$S*3=60*24=1440$
Слабкі сторони	$Sl*M=30*25=750$	$Sl*3=30*24=720$

Джерело: складено автором

Як видно з розрахунків поєднання вже існуючих сильних сторін підприємства з потенційними можливостями має більший вплив на функціонування підприємства, аніж його слабкі сторони та загрози, що демонструє потенціал до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Складемо SWOT - аналіз та сформуємо стратегію підвищення ефективності для кожної ситуації. Для цього візьмемо по 4 основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, таблиця 2.16.

Таблиця 2.16 - Стратегії розвитку на основі сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

--	--	--

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень системи управління товарними запасами у конкурентів 2. Розвиток e-commerce каналу, зростання професіоналізму споживачів 3. Нестача персоналу першого столу у мереж конкурентів, що провокує значне навантаження на 1 фармацевта 4. Тенденції галузі до укрупнення розмірів аптечних мереж 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження купівельної спроможності населення 2. Немає можливості залучення кредиту або зовнішнього фінансування 3. Загострення цінової конкуренції в регіоні 4. Збої в постачанні продукції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративний сайт повністю інтегрований з управлінською системою 2. Наявність маркетингових договорів з представництвами 3. 27 річний досвід роботи на ринку надання фармацевтичних послуг 4. Власна служба доставки товарів 	<p>Використовуючи багатий досвід на ринку можна скористатися низьким рівнем системи управління товарними запасами у конкурентів для зміцнення своїх позицій на фармакологічному ринку і розширити свою долю за рахунок наявності актуального товару.</p> <p>Використати повністю інтегрований сайт та зростання професіоналізму споживачів для збільшення долі продажів онлайн.</p>	<p>За рахунок власної служби доставки можна знизити вплив перебоїв в постачанні продукції для аптечної мережі.</p> <p>Використовуючи наявні маркетингові договори з представництвами можна протистояти зниженню купівельної спроможності населення та загостренню цінової конкуренції в регіоні за рахунок створення акційних пропозицій.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Борг, що виник за рахунок відсрочки платежу, яка діяла в довоєнний час 2. Відпускні ціни вищі за середні 3. Показники об'єму товарообігу впали на 40% 4. Керівник та заступник відділу закупівель працюють віддалено з закордону 	<p>Керівник та заступник відділу закупівель, які працюють віддалено не дозволяють максимально використати можливість розвитку e-commerce каналу.</p>	<p>Відпускні ціни вищі за середні не дозволяють боротись зі зниженням купівельної спроможності населення.</p>

Джерело: складено автором

Фармацевтичний ринок сьогодні - це один з найнасиченіших споживчих ринків. Його відрізняють високий рівень розвитку брендів і, відповідно, конкуренція між ними. На фармацевтичному ринку йде гостра боротьба за споживача з використанням найрізноманітніших методів і засобів, залежно від виду продукції (препарати безрецептурного відпуску, рецептурні препарати, біологічно активні добавки та ін.). Посилюється експансія великих національних аптечних мереж в регіони і відбувається поглинання регіональних мереж.

У зв'язку з ситуацією, яка склалася в Україні та на фармацевтичному ринку, компанія ТОВ «Аптека гормональних препаратів» має достатньо сильні позиції на роздрібному фармацевтичному ринку щодо підвищення ефективності своєї

діяльності. Це зумовлено географічним розташування та розмірами компанії, які надали можливість централізованого управління, оперативного прийняття рішень та постійного зв'язку з персоналом компанії під час виникнення нестандартних ринкових ситуацій, як то COVID19 чи повномасштабне вторгнення. Але слід бути обережним що до існуючих зовнішніх загроз, так як компанія ТОВ «Аптека гормональних препаратів» наразі веде збиткову основну діяльність та не має можливості залучення зовнішнього фінансування за його потреби.

Тому варто обрати стратегію ринкової ніші та звернути увагу на використання внутрішніх резервів компанії з метою покращення фінансових показників та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Вивчення конкурентів - це один з ключових елементів стратегії підприємства, який може допомогти підвищити ефективність його діяльності та досягти успіху в бізнесі, визначити нові можливості та знайти способи для вдосконалення своїх продуктів або послуг.

Згідно аналітичного звіту фармацевтичного ринку міста Києва, підготованого дослідницькою компанією Proxima Research [10], виокремимо прямих конкурентів медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів», за географічним принципом, тобто оберемо ті медичні підприємства, що працюють на ринку міста Києва, а також є схожими за якістю та кількістю надання фармацевтичних послуг, за наявністю розвиненого інтернет ресурсу, як перспективного каналу просування та реалізації фармацевтичних товарів, та які мають найбільший вплив у фармацевтичній галузі та отримані результати представимо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Розподіл ринкових часток прямих конкурентів на фармацевтичному ринку міста Київ

Підприємства	Частка, 2021, S	Частка, 2021, S'	$T=1/2*(S'-S)/S*100$
Аптека гомональних препаратів	3,68	5,35	21,19%
Аптека доброго дня	40,8	33,18	-9,29%
Бажаємо здоров'я	36	37,64	2,33%
Лекфарм	7,04	7,35	2,26%

Фармація	12,48	16,48	16,10%
----------	-------	-------	--------

Джерело: складено автором

Розрахуємо середнє арифметичне значення часток ринку

$$D_{\text{сер.}} = 1/n, \text{ де } n - \text{кількість фірм на ринку.} \quad (2.2)$$

$$D_{\text{сер.}} = 1/5 = 0,2 = 20\%$$

Визначаємо середнє значення часток серед максимальних (max), тобто, які перевищують $D_{\text{сер.}}$ та мінімальних, а також розрахуємо сигму.

$$D_{\text{сер. max}} = 1/k \sum D_i \quad (D_i > D_{\text{сер.}}) \quad (2.3)$$

$$D_{\text{сер. min}} = 1/n-k \sum D_i \quad (D_i < D_{\text{сер.}}) \quad (2.4)$$

$$D_{\text{сер. max}} \text{ лідерів} = 1/k \sum D_i \quad (D_i > D_{\text{сер.}}) = (33,18 + 37,64)/2 = 35,41 \quad (2.5)$$

$$\sigma_{D_{\text{сер. max}}} = \sqrt{1/n \sum (D_i - D_{\text{сер. max}})^2} = \sqrt{1/2 \cdot (33,18 - 35,41)^2 + (37,64 - 35,41)^2} = 2,23 \quad (3\sigma_{D_{\text{сер. max}}} = 7)$$

$$D_{\text{сер. min}} = 1/n-k \sum D_i \quad (D_i < D_{\text{сер.}}) = 5,35 + 7,35 + 16,48/3 = 9,73 \quad (2.6)$$

$$\sigma_{D_{\text{сер. min}}} = \sqrt{1/n-k \sum (D_i - D_{\text{сер. min}})^2} = \sqrt{1/3 \cdot (5,35 - 9,73)^2 + (7,35 - 9,73)^2 + (16,48 - 9,73)^2} = 4,9 \quad (3\sigma_{D_{\text{сер. min}}} = 14,54)$$

$$\text{Лідери ринку} - D_{\text{сер.}} + 3\sigma_{D_{\text{сер. max}}} = 20 + 7 = 27$$

$$\text{Аутсайтери ринку} - D_{\text{сер.}} - 3\sigma_{D_{\text{сер. min}}} = 20 - 14,54 = 5,46$$

Візуалізуємо отриману інформацію на рисунку 2.14.

Розрахуємо середній темп приросту, середнє квадратичне відхилення темпу приросту від середнього темпу та класифікуємо конкурентів за темпами зростання ринкової частки.

$$T_{\text{прир. сер.}} = (21,19 - 9,29 + 2,33 + 2,26 + 16,10)/5 = 6,52$$

$$\sigma = \sqrt{1/5((21,19 - 6,52)^2 + (-9,29 - 6,52)^2 + (2,26 - 6,52)^2 + (2,33 - 6,52)^2 + (16,10 - 6,52)^2)} = 10,9$$

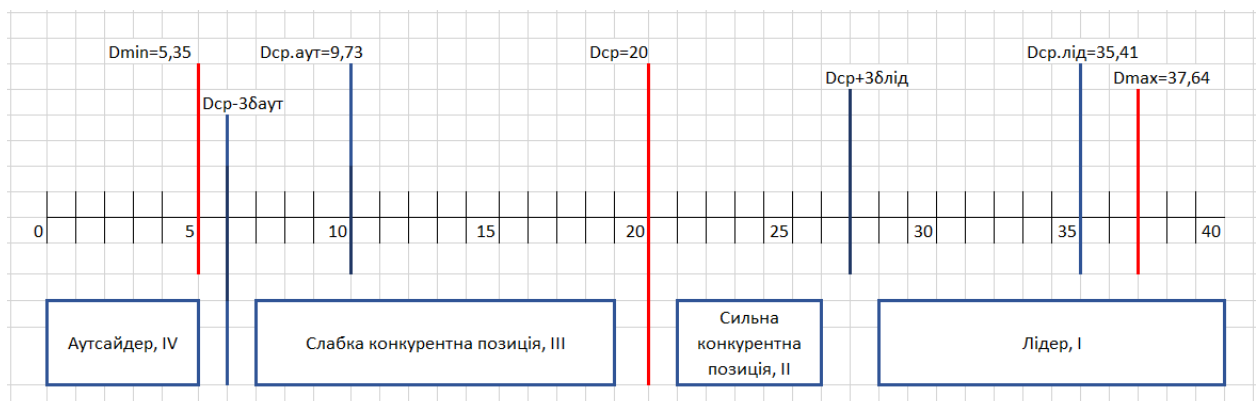


Рисунок 2.14 - Інтервали розподілу конкурентних позицій прямих конкурентів за ринковою часткою

σ відкладаємо в обидва боки та візуалізуємо отримані дані на рисунку 2.15.

Джерело: складено автором



Рис.2.15 -Інтервали розподілу конкурентних позицій за темпами зростання ринкової частки

Джерело: складено автором

Підприємство ТОВ «Аптека гормональних препаратів» згідно отриманих розрахунків за своєю ринковою часткою у 2022 році потрапило до зони аутсайдерів, що свідчить про незначний вплив на ринок та порівняно з прямими конкурентами невелику ринкову частку, що і є одним з чинників неефективного управління підприємством. Разом з тим підприємство порівняно з прямими конкурентами демонструє потенціал до підвищення ефективності своєї діяльності і відноситься до підприємств, позиція яких швидко покращується. Рекомендована стратегія підняття ефективності діяльності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» - це стратегія ринкової ніші. Ця стратегія передбачає, що підприємство буде конкурувати на ринку не зі всіма учасниками ринку, а лише з тими, що підпадають під обраний сегмент. Перевагами для підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» є те, що підприємство, зосередившись на стратегії ринкової ніші, зможе досягти більшої ефективності своєї діяльності та підвищити рентабельність продажів. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та в умовах обмеження залучення зовнішніх фінансових ресурсів, є доцільним звернути увагу на власне ресурсне забезпечення та оптимізувати

внутрішні ресурси підприємства, перебудувати внутрішній процес роботи з товаром: формування потреби товару в аптечних підрозділах, автоматичне опрацювання прайс-листів від постачальників, замовлення, приймання товару, Розподіл по торгових точках та транспортування.

1. Сучасний український фармацевтичний ринок, на якому працює ТОВ «Аптека гормональних препаратів», на сьогодні є одним з найнасиченіших споживчих ринків з високим рівнем конкуренції між брендами. Це приводить до активної боротьби за споживача, шляхом зниження націнки і як результат до зниження ефективності ведення бізнесу. На фармацевтичному ринку спостерігається зростання експансії великих національних аптечних мереж в регіонах та поглинання менших регіональних мереж. Військова агресія спричинила закриття 20% аптек по всій території України. Компанія ТОВ «Аптека гормональних препаратів» має стійку позицію на ринку, що обумовлена її географічним розташуванням та розмірами, що дозволяють централізовано управляти компанією, оперативно приймати та імплементувати рішення, реагувати на миттєві зміни.

2. В ході проведеного аналізу господарської діяльності медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» в сфері ефективного управління та використання ресурсів було проаналізовано основних стейкхолдерів підприємства, зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, проведений аналіз фінансово-господарського стану, запропонована стратегія розвитку та обґрунтована необхідність підвищення ефективності управління підприємством шляхом оптимізації управління оборотними активами. Тісна взаємодія підприємства зі своїми основними стейкхолдерами допомагає компанії бути більш відкритим і прозорим бізнесом, що сприяє забезпеченню довіри та впливає на ефективність діяльності, наразі підприємство має 65% лояльних покупців та визнання соціальної відповідальності компанії. Крім того, це дає можливість підприємству отримувати

цінні поради та інформацію від своїх стейкхолдерів, що дозволяє підвищувати якість продукції, вчасно реагувати на виклики ринку та покращувати ефективність своєї діяльності.

3. Оцінка економічної ефективності медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за останні 3 роки виявила суттєве зниження ефективності ведення господарської діяльності протягом турбулентного періоду 2020-2022 років. Вперше за останні 3 роки компанія зафіксувала збитки у своїй діяльності, проте підприємство й надалі залишається ліквідним. Аналіз управління оборотними активами продемонстрував середню оборотність в мережі, що становить 38 днів, є проблеми з накопиченням певних товарних запасів і нестачею інших, що впливає на ефективність ведення діяльності підприємством. Тому рекомендовано переглянути підхід до управління оборотними активами, зменшити поточні витрати підприємства та впровадити інноваційну ефективну систему, що прискорить оборотність товару та сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів».

4. Провівши оцінку конкурентоспроможності медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» щодо основних прямих конкурентів, отримали висновок, що, не зважаючи на відносно невелику частку ринку, яку займає підприємство, воно демонструє потенціал до розвитку і є лідером за часткою приросту за 2022 рік, тобто має потенціал до підвищення ефективності своєї діяльності. Проаналізувавши всю наявну інформацію, беручи до уваги той факт, що підприємство наразі немає можливості залучення зовнішнього фінансування була обрана стратегія ринкової ніші та підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок внутрішніх ресурсів та зміни підходу до управління оборотними активами.

3.

3.1.

.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом покращення фінансових результатів ТОВ «Аптека гормональних препаратів», а саме збільшення продажів при одночасному скороченні товарних запасів, пропонується розглянути альтернативи до управління товарними запасами та ланцюгом постачання – порівняти підхід Теорії обмежень (Theory of Constraints) з

метою підвищення оборотності капіталу за рахунок зниження рівня товарних запасів, витрат на їх зберігання та страхування зі звичайним підходом до управління товарними запасами і ланцюгом постачання.

З метою підвищення ефективності діяльності перед підприємством постають дві ключові задачі: технічна і фінансова. Перша з них полягала у визначенні необхідного асортименту та кількості товару для конкретної торгової точки, тоді як друга стосується пошуку джерел фінансування для розширення потужностей. У зв'язку з цим, було порівняно звичайний підхід до управління товарними запасами, так звану систему "міні-максів", що базується на статистиці продажів аптечної точки з підходом, що ґрунтується на Теорії обмежень. Використання в управлінні товарними запасами звичайного підходу призводить до зменшення продажів через недостатню кількість товару на складі та, відповідно, не дозволяє повністю задовольнити споживчий попит. Щодо другої задачі, є певне розуміння, що в умовах сьогодення, в яких опинився фармацевтичний бізнес, ніхто не буде інвестувати гроші в порівняно невелику аптечну мережу. Таким чином, завдання полягає в тому, щоб знайти альтернативне рішення, яке б дозволило підвищити ефективність діяльності компанії, не витрачаючи при цьому жодної гривні залученого капіталу. Це завдання є складним, але за допомогою амбіційної команди однодумців на підприємстві та спираючись на успішний досвід міжнародних ритейлерів – досяжне. Теорія обмежень (ТОС) – це рішення, яке декларує одночасне вирішення проблем з продажами (підвищення) та запасами (скорочення) та гарантує підняття ефективності ведення бізнесу в цілому. Порівняємо два обрані підходи до управління товарними запасами у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Порівняння альтернативних варіантів підходу до управління товарними запасами

Характеристика	Теорія обмежень	Звичайний підхід
Підхід до управління	Мінімізувати запаси за допомогою точного прогнозування попиту та швидкої доставки	Збільшувати запаси, щоб уникнути нестачі та забезпечити стабільність
Розрахунок запасів	Базується на реальному попиті та доставці товару, що дозволяє уникнути надмірної кількості запасів	Базується на прогнозуванні попиту та середньорічній кількості продажів

Управління ризиками	Мінімізувати ризики через точне прогнозування та швидку доставку	Мінімізувати ризики через збільшення запасів
Клієнтський сервіс	Високий рівень, тому що товар завжди є в наявності в торговій точці	Може бути низьким через надмірну кількість запасів та можливість закінчення терміну придатності товарів

Джерело: складено автором

Робимо висновок, що підхід Теорії обмежень до управління товарними запасами спрямований на мінімізацію запасів і управління ризиками за допомогою точного прогнозування попиту та швидкої доставки. Це дозволяє уникнути надмірних запасів і зберегти високий рівень клієнтського обслуговування, що безпосередньо впливає на ефективність ведення бізнесу. В той час, як у звичайному підході до управління запасами товарів, використовується більш консервативний підхід, що полягає у збільшенні запасів, щоб уникнути нестачі та забезпечити стабільність. Розрахунок запасів базується на прогнозуванні попиту та середньорічній кількості продажів. Це може призвести до збільшення ризиків, та зменшення продажів.

У таблиці 3.2. наведена порівняльна характеристика економічних показників підприємства, що управляє своїми товарними запасами за двома альтернативними підходами.

Таблиця 3.2 - Порівняння характеристика економічних показників альтернативних систем управління товарними запасами

Економічні показники	Система управління запасами за ТОС	Звичайна система управління запасами
Виручка	Зростає	Зростає
Рентабельність	Зростає	Залишається без змін
Рівень сервісу	Зростає	Залишається без змін
Рівень запасів	Зменшується	Залишається без змін
Рівень затрат	Зменшується	Залишається без змін

Джерело: складено автором

За умови управління товарними запасами підприємства за системою Теорії обмежень економічні показники підприємства демонструють значне покращення, ефективність діяльності підприємства підвищується. Обсяг продажів збільшується завдяки забезпеченню належного рівня запасів, що знижує час очікування клієнтів на отримання замовлень. Рентабельність підприємства підвищується завдяки

оптимальному рівню товарних запасів, що дозволяє знизити витрати на зберігання і управління цими товарними запасами. Рівень сервісу підвищується завдяки забезпеченню належного рівня товарних запасів, що забезпечує своєчасне виконання замовлень клієнтів. Рівень товарних запасів зменшується, що знижує витрати на їх зберігання і забезпечує швидкий оборот капіталу. Рівень затрат зменшується завдяки оптимальному рівню товарних запасів, що дозволяє знизити витрати на зберігання і управління товарними запасами. У звичайній системі управління товарними запасами економічні показники підприємства залишаються на тому ж рівні при зростаючому обсягу продажів, тобто не впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства.

За звичайною схемою управління товарними запасами логістичний процес постачання товару в торгові точки виглядає наступним чином: в аптечні підрозділи товари надходять напряму одночасно від представництв, виробників і від дистриб'юторів. З двох найбільших дистриб'юторів при пропозиції однакових товарів зазвичай виграє той, хто швидше привезе товар до аптеки або той, що має більш тісні контакти з завідувачим аптекою. Така логістична схема постачання товару на думку автора не сприяє підвищенню ефективності підприємства та викликає наступні небажані явища:

- по деяким товарам в аптеках накопичуються надлишкові запаси;
- в аптеках відсутні товари, що входять до асортименту (10-15% SKU);
- іноді є потреба в надлишковому замовленні товару, щоб отримати вчасну та безкоштовну доставку;
- матеріальні кімнати для зберігання товару в деяких аптеках перевантажені неходовим товаром;
- складність організації та контролю повернення товарів з протермінованими строками придатності або неналежної якості.

Згідно Теорії обмежень логістичний процес управління товарними запасами і логістика їх постачання має мати наступний вигляд, рисунок 3.1., тобто має здійснюватися через власний центральний склад підприємства з метою підвищення

надійності поставок, що є важливою складовою механізму підвищення ефективності підприємства.

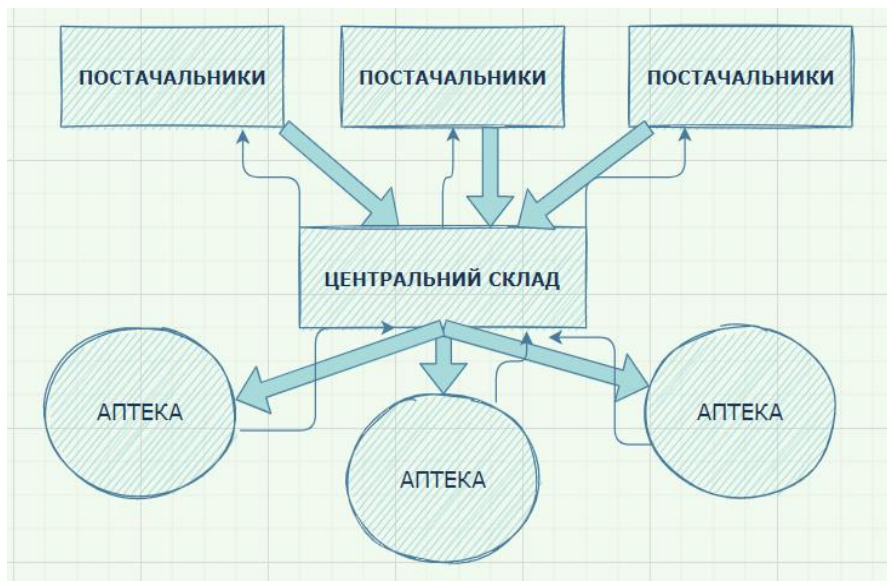


Рисунок 3.1 - Логістична схема постачання товару згідно Теорії обмежень
Джерело: складено автором

Основні зміни, що потрібно впровадити на підприємстві, що управляє товарними запасами за системою Теорії обмежень [13]:

- створити власний центральний склад;
- замовляти та поповнювати товар згідно з фактичним споживанням;
- запровадити динамічне управління буфером запасів;
- налагодити систему пріоритетів по всьому ланцюгу постачання від замовлення постачальнику до прийому товару в аптеці;
- запровадити процес моніторингу порушень в потоці товару від постачальника до центрального складу та процес безперервних покращень.

З метою якнайкращого задоволення потреб клієнтів на шляху до підвищення ефективності діяльності підприємства, беручи до уваги основні побажання споживачів, відокремлюємо: достатній асортимент – все можна знайти в одному місці; відмінний сервіс – в аптеці добре консультують; зручно заходити до аптеки, приємний інтер'єр; ціни влаштовують. Робимо висновок, що задля підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно навчитися якнайкраще

задовольняти одну з найсуттєвіших потреб клієнтів. А саме забезпечити вичерпний затребуваний асортимент товарів в одному місці, в рази краще ніж це роблять конкуренти, отримати конкурентну перевагу та побудувати на цьому конкурентну стратегію ТОВ «Аптека гормональних препаратів» з метою підняття ефективності роботи підприємства.

У звичайній системі управління товарними запасами оптимальний розмір замовлення визначається за різними інтерпретаціями формули Уільсона:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times S \times C_0}{C_1 \times i}}, \quad (3.1)$$

Яка визначає оптимальний обсяг замовлення товару, що дозволяє мінімізувати загальні змінні витрати, пов'язані із замовленням і зберіганням запасів. Формула Уільсона, або EOQ-модель (economic order quantity), де S – споживання протягом певного часу, C_0 - витрати на виконання замовлення, C_1 - ціна одиниці продукції, i - витрати на утримання запасів у відсотках – це модель оптимального розміру замовлення, що визначає оптимальний обсяг замовленого товару, який дає змогу мінімізувати загальні змінні витрати, пов'язані із замовленням і зберіганням запасів. Формула спирається на прогноз продажів. Всі замовлення формуються в напівавтоматичному режимі за допомогою облікової системи 1С8.3 за методом «міні-макс».

Наведемо приклад розрахунку оптимальної партії замовлення товару з асортименту власної торгової марки «перцового пластиру» з метою мінімізації витрат на замовлення та утримання товару на складі. Річний попит «перцового пластиру» становить 10 000 одиниць, витрати на замовлення – 100 грн, вартість утримання на складі – 20 грн.

Застосуємо формулу Уїлсона для розрахунку:

$$EOQ = \sqrt{\left(\frac{2 \cdot 10\,000 \cdot 100}{20}\right)} = 1000 \text{ одиниць товару}$$

Кожен підрозділ аптечної мережі нараховує від 7 до 10 тис. номенклатурних позицій, попит на ці позиції дуже часто не співпадає з прогнозованим. Формула Уїлсона добре працює з детермінованим спросом, коли обсяги замовлення скорочуються з відомою швидкістю, але це не є характерною рисою

фармацевтичного роздрібного ринку. Аптеки стикаються з протермінуванням доставки товару, фактичний спрос на медикаменти не співпадає з прогнозним, до моменту отримання заказу дані, на яких він був розрахований, стають вже неревантними та застарілими, виникає дефіцит одних позицій при профіциті інших. Тому з метою підвищення ефективності управління товарними запасами необхідно застосовувати такі методи, що будуть враховувати ймовірний характер роботи аптек та випадкову природу попиту на лікарські засоби.

На відміну від класичної моделі поповнення запасів за прогнозом продажів система управління товарними запасами підприємства, що працює за системою Теорії обмежень, використовує поняття "буфер запасу", що характеризує необхідний і достатній рівень запасу на кожній торговій точці зберігання для кожної керованої одиниці, а також динамічну зміну цього запасу залежно від зони знаходження залишку. Забезпечення наявності товару в системі при оптимальних запасах досягається через автоматичне виконання таких процесів: планування замовлення товару, формування замовлення товару, розрахунок оптимального розміру замовлення товару, оптимізація замовлення товару, відправлення замовлення товару, періодичне коригування необхідного рівня зберігання товару, економічне обґрунтування підтримуваного рівня та контроль за станом товарних запасів. Ці процеси допомагають зберігати обсяги товарних запасів на встановленому рівні, щоб завжди була доступна відповідна попиту кількість товару та його асортимент, що є передумовою підвищення ефективності ведення бізнесу. Початковий рівень запасів по всім SKU розраховується за наступною формулою:

$$\text{Початковий рівень запасів по SKU} = \text{максимальне споживання за час поповнення} \quad [35] \quad (3.2)$$

Для розрахунку початкового буферу необхідні наступні данні:

- продажі за останні 60 днів без урахування повернень товарів. Для центрального складу – це продажі всіх аптечних підрозділів згорнуті до 1 SKU;
- час поповнення кожного SKU;
- розрахункова величина - розмір максимальних продажів за час поповнення;

- за умови, що не було продажів, але залишок був, то буфер буде «0».

На рисунку 3.2. продемонстровано логіку розрахунку початкового буферу [13]. Із прикладу бачимо, що максимальне споживання за обраний період склало 16 одиниць за 2 дні, тож маємо початковий буфер – 16 одиниць.

Період	01.02.2022	02.02.2022	03.02.2022	04.02.2022	05.02.2022	06.02.2022	07.02.2022	08.02.2022	09.02.2022
Продажі	8	5	6	10	2	0	0	3	5
Буфер		13	11	16	12	2	0	3	8

Рисунок 3.2 - Розрахунок цільового рівня початкового буферу

Джерело: складено автором

Управління рівнем буферу здійснюється обліковою системою автоматично на основі пріоритетів згідно статусів: червоний, жовтий, зелений, чорний. Фактичний статус буферу, його колір, визначає стратегію для виконання:

- зелений буфер – залишок товару більше $2/3$ від запланованого рівня запасів (надто високий рівень запасів, є вірогідність неоптимального використання фінансових ресурсів);
- жовтий буфер – запаси у межах плану між $1/3$ та $2/3$ від запланованого рівня (все в нормі);
- червоний буфер – запаси товару менше $1/3$ від запланованого рівня (існує вірогідність нестачі товару);
- чорний – товар відсутній.

Враховуючи специфіку фармацевтичного бізнесу рекомендовано ввести ще один колір – сірий, величина якого є сталою та не приймає участі в логіці розрахунку замовлення товару і створений з метою забезпечення відкритої маркетингової викладки товару на вітринах в аптечних підрозділах. В обліковій системі робота буфера має наступний вигляд, рисунку 3.3.

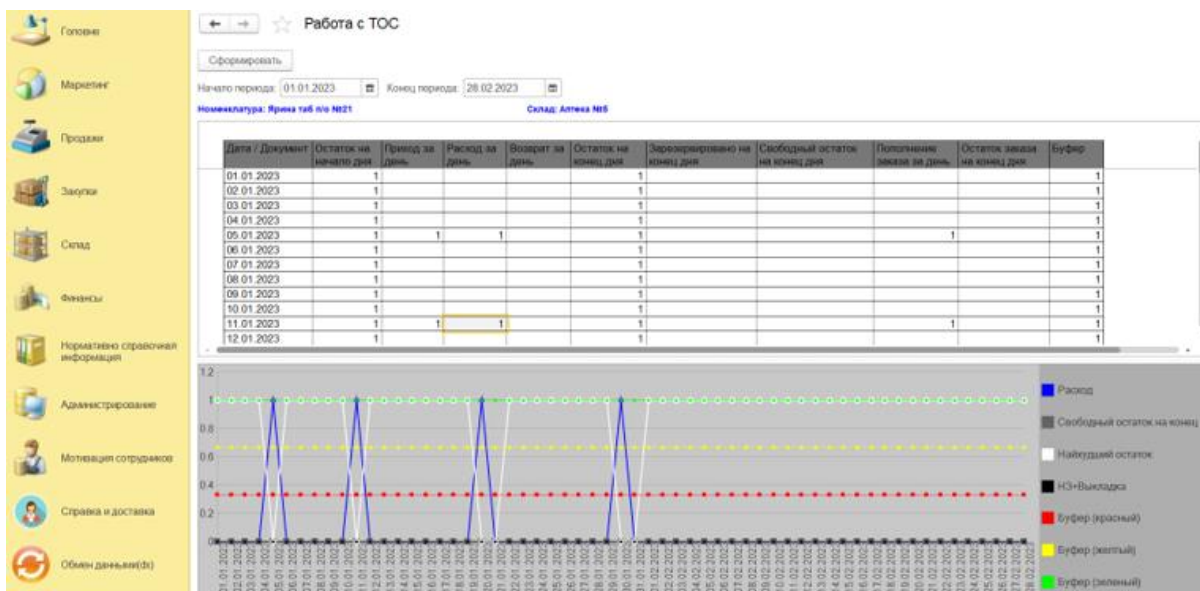


Рисунок 3.3 - Работа с буфером згідно Теорії обмежень

Джерело: складено автором

Після введення в облікову систему початкових залишків згідно з буфером надалі його розмір змінюється автоматично на основі алгоритму динамічного управління буфером і прямопропорційно залежить від коливань попиту в точках продажів. Система динамічного управління буфером працює за наступним алгоритмом: подвійне проникнення в будь-який колір призводить до збільшення або до зменшення розміру буфера на третину. Логіка динамічного управління буфером має бути індивідуально прописана для кожного SKU або для групи товарів. Розмір буфера прямопропорційно залежить від швидкості продажів (зростає при збільшенні та знижується при зменшенні) і має забезпечувати максимальні продажі за час поповнення задля підвищення ефективності ведення бізнесу.

Відповідно до Теорії обмежень, управління асортиментом пропонується організувати на основі методу Динозавра (голова, тулуб та хвіст), тоді як звичайний підхід до управління товарними запасами послуговується ABC-аналізом. У таблиці 3.3. наведено порівняльну характеристику обох підходів.

Таблиця 3.3 - Порівняльна характеристика методів управління асортиментом: ABC аналіз та метод Динозавра

Особливості	Метод ABC-аналіз	Метод Динозавра
-------------	------------------	-----------------

Основний принцип	Розподіл товарів на групи за їх важливістю у відсотковому співвідношенні в обсязі запасів	Класифікація товарів за прибутковістю: голова - найбільш прибуткові товари, тулуб - товари з середньою прибутковістю, хвіст - найменш прибуткові товари
Ціль	Забезпечення необхідного рівня запасів для найбільш важливих товарів	Максимізація прибутку шляхом зосередження уваги на найбільш прибуткових товарах
Переваги	Простота в застосуванні, зосередження на найбільш важливих товарах, можливість оптимізації використання ресурсів	Зосередження на товарах, які приносять найбільший прибуток, можливість максимізувати прибуток, врахування Теорії обмежень
Недоліки	Неможливість врахування внутрішніх характеристик товарів, несправедливість для менш важливих товарів	Неможливість врахування інших факторів, які можуть впливати на прибуток, складність у розподілі товарів за категоріями

Джерело: складено автором

Метод АВС-аналізу ґрунтується на принципі розподілу товарів на групи за їхньою важливістю. Товари групуються у три категорії А, В та С, в залежності від їх відсоткової частки в загальному обсязі запасів. Група А складається з найбільш важливих товарів, які становлять найбільшу частку в обсязі запасів. Група В складається з товарів з середньою важливістю, а група С - з найменш важливих товарів, які становлять найменшу частку в обсязі запасів. АВС-аналіз дозволяє зосередити увагу на найважливіших товарах та забезпечити необхідний рівень запасів для них, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів. Основна особливість АВС-аналізу – це те, що до категорії С потрапляють низколіквідні та неліквідні товари з якими бореться підприємство, тобто за допомогою акцій, інструменту зниження ціни, підприємство позбавляється від них. Як тільки категорія С буде «прибрана», на її місце приходять категорія В. За умови продовження боротьби з цими товарами є можливість звуження асортименту до нуля. А достатню кількість хітів продажу для заповнення ними полиць аптек знайти майже неможливо, тому ми вважаємо, що даний метод управління асортиментом не сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Замість використання методу АВС-аналізу, підхід Теорії обмежень використовує систему "динозавра" з головою, тулубом і хвостом. Якщо середня швидкість продажів у певному сегменті та в певній категорії становить середній

показник за період, то вважається, що краще залишити без змін товари, які продаються приблизно на середньому рівні. Мета – це зменшити кількість товарів з категорії "хвіст" (продажі щонайменше вдвічі гірші за середній рівень) і намагатися нарости продажі в категорії "голова" (продажі значно вищі за середні показники). Варто зауважити, що в асортименті аптечної мережі товарів з ознакою "хвіст" дуже мало, але в кожній окремо взятій торгівельній точці їх багато. Це означає, що необхідно перерозподілити товари з позиції "хвіст" в одній локації до іншої локації, де ці товари є «тулубом», або й навіть «головою», а не позбавлятися від них повністю або продавати зі значним зниженням ціни в тій торговій точці, де вони були виявлені. Цей механізм значно скорочує обсяг непопулярних товарів, дозволяє вивільнити кошти на придбання товарів з постійним спросом, підвищити оборотність та позитивно впливає на підняття ефективності ведення бізнесу в цілому.

Введення нового товару в асортимент за методом АВС-аналізу здійснюється на основі аналізу категорії і товар може бути доданий до будь-якої категорії: А, В або С. Підхід Теорії обмежень та метод «динозавра» дозволяє вводити новий товар в асортимент лише за умови, що швидкість його продажу на рівні «голови» (більш як вдвічі більша за середню), але при цьому всі товари додаються виключно до категорії «хвіст», що дозволяє вкладати менше коштів в нові товари та безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Порівняємо процес поповнення товарних запасів для підприємства, що працює за звичайною схемою управління асортиментом, та для підприємства, що працює за схемою Теорії обмежень з метою пошуку шляхів підвищення ефективності ведення бізнесу.

У звичайній схемі управління асортиментом, поповнення товарних запасів здійснюється на підставі попереднього замовлення певної кількості товарів (середньої розрахункової величини) від постачальників. В аптечному ритейлі наразі є три найбільші постачальники (Бадм, Оптіма та Вента) щоденні адресні поставки, але фактично мережа має заощаджувати надлишкові запаси, бо зазвичай постачальники возять не в той час та не в тій кількості, яку потребує та чи інша

торгова точка. У системі Теорії обмежень, замовлення товарів здійснюється на основі аналізу попиту з врахуванням часу поповнення і пропонується оптимальна кількість товару, яка потрібна для задоволення попиту та підтримки оптимального рівня запасів. Прайс-листи від постачальників обробляються, обирається найвигідніша ціна, товар, що потрапляє до дефектури перезамовляється автоматично. Сьогодні замовляється рівно така кількість товару, яка була продана вчора, відкоригована на час поповнення, рисунку 3.4., що дозволяє уникати надлишкових запасів та підвищує ефективність діяльності. У Теорії обмежень під часом поповнення розуміють весь ланцюг від моменту відпуску товару до моменту, коли товар знову стане доступний до продажу у цій торговій точці.

У звичайній схемі управління асортиментом, запаси товарів контролюються на основі середньої кількості продажів за певний період часу, що може призвести до переповнення або недостатньої кількості товарів на складі і не є фактором підвищення ефективності діяльності.

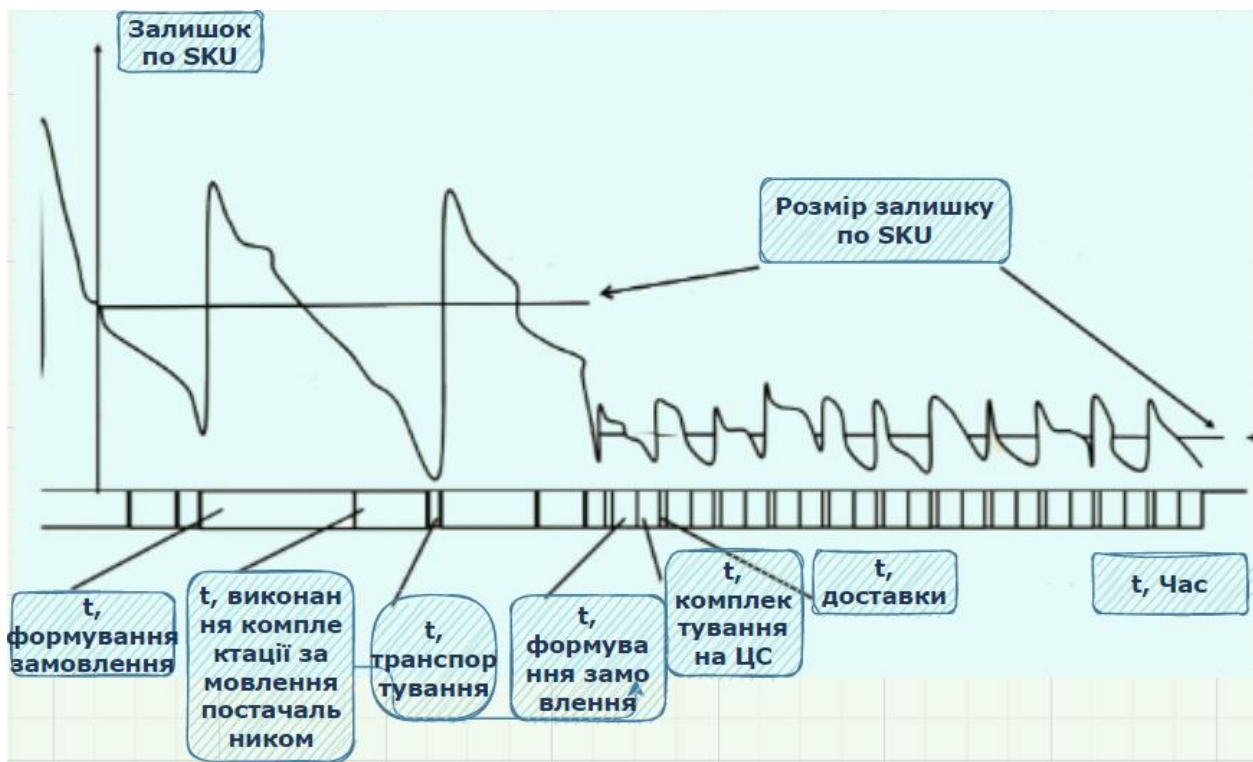


Рисунок 3.4 - Поповнення запасів реалізованих SKU згідно Теорії обмежень

Джерело: складено автором

У той же час, у системі Теорії обмежень, контроль запасів здійснюється на основі аналізу буферу в обліковій системі та забезпечення необхідної кількості товарів для максимальної її продуктивності. У звичайній схемі управління асортиментом, час поповнення запасів залежить від часу доставки товарів від постачальників та має забезпечувати мінімум двотижневий товарний запас, тобто провокує «заморожування» коштів. У той же час у системі Теорії обмежень час поповнення запасів є контрольованим підприємством та залежить від якості налагодженого процесу постачання з центрального складу, що завжди враховується під час замовлення. Центральний склад за теорією обмежень має свій особистий буфер товарних залишків та виконує роль захисту всієї аптечної мережі від коливань в постачанні. Процес постачання товару з центрального складу до всіх аптечних підрозділів здійснюється один раз на день без вихідних, поповнення центрального складу відбувається постачальниками в залежності від графіку їх роботи. На центральний склад поповнюються швидкі SKU («голова» хоча б в одному зі структурних підрозділів), SKU, які не є «головою» в жодному зі структурних підрозділів в першу чергу поповнюються за рахунок запасів з «хвоста» аптечної мережі. Такі товари замовляються на постачальниках лише за умови, що поточних запасів мережі не вистачає для забезпечення продажів за період поповнення від постачальника.

Розподіл товарних запасів з центрального складу в аптечні підрозділи здійснюється згідно з системою пріоритетів, що спирається на статуси буферів аптек [13]. Схематично це має наступний вигляд, рисунок 3.5.

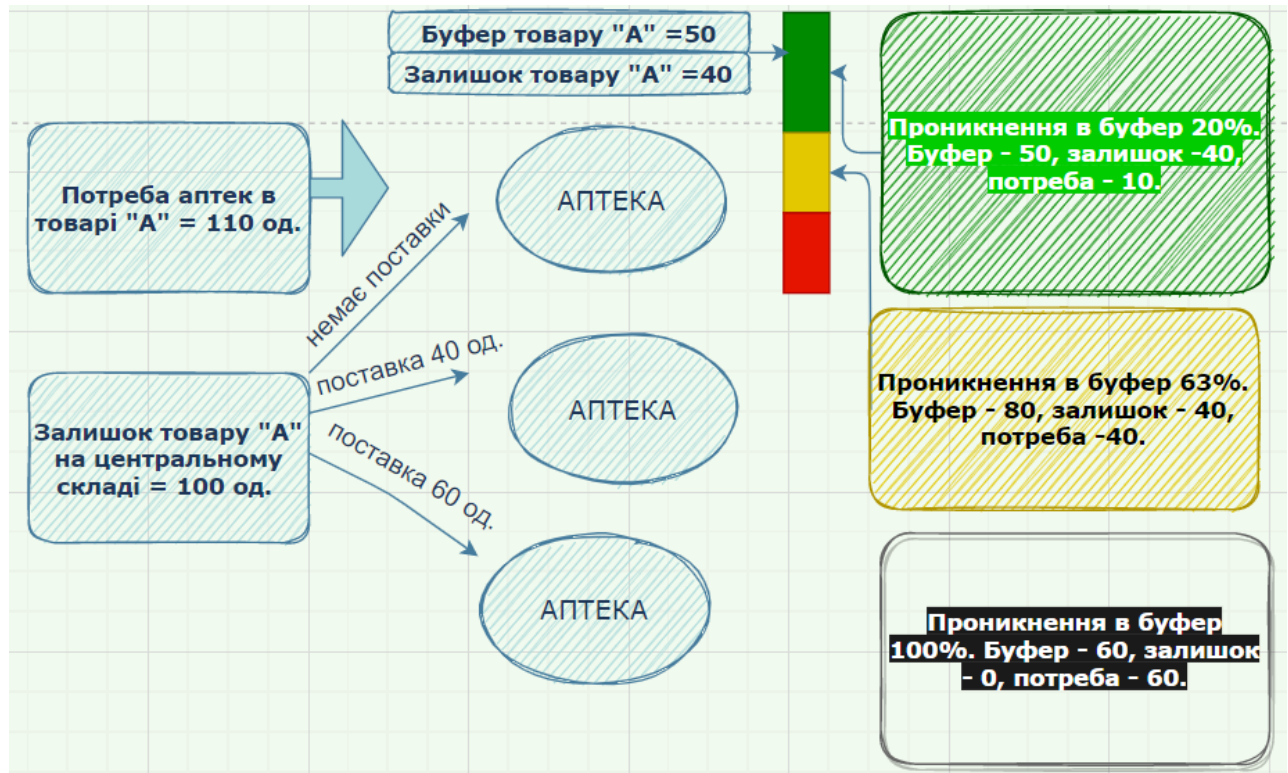


Рисунок 3.5 – Розподіл товару з центрального складу згідно підходу Теорії обмежень

Джерело: складено автором

Під час процесу поповнення товарних запасів структурних підрозділів з метою підвищення ефективності діяльності мають враховуватися наступні моменти:

- Замовлення на поставку постачальникам формується до 12:00. Чорні SKU замовляються окремою накладною.
- Поставка від постачальника на центральний склад. «Чорні накладні» ідуть в окремій коробці зі спеціальними позначками. Основні постачальники привозять товар день в день, деякі навіть 2 рази на день.
- «Чорні накладні» приймаються в першу чергу.
- «Чорні» SKU ідуть в аптеки в першу чергу.
- Під час приймання товару в аптеці «чорні» коробки приймаються в першу чергу і викладаються на полиці, щоб якнайшвидше бути доступними для відпуску клієнтам.

Як результат управління асортиментом за системою Теорії обмежень та виваженого поповнення товарних запасів у структурних підрозділах отримуємо передумови до покращення ефективності діяльності підприємства:

- повільні SKU поступово замінюються більш швидкими;
- більше SKU отримують шанс на збільшення своїх продажів за рахунок ротації в середині аптечної мережі;
- кількість та частка швидких SKU зростає;
- структурні підрозділи отримують оновлення асортименту без додаткових витрат.

Дослідивши аналітику ефективності діяльності медичного закладу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за допомогою багатofакторної моделі DuPont каскад, отримали висновок, що ефективність діяльності підприємства суттєво погіршилася протягом періоду 2020 – 2022 роки та потребує термінового прийняття управлінських рішень з метою збільшення ефективності діяльності підприємства. Виходячи з отриманих даних вважаємо за доцільне підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом підвищення якості управління оборотними активами. Проаналізувавши альтернативні варіанти: звичайний підхід і підхід Теорії обмежень до процесу управління оборотними активами, а саме асортиментом та ланцюгом постачання продукції з метою підвищення ефективності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів», робимо висновок, що методи Теорії обмежень щодо формування замовлення товару та розрахунку мінімальної потреби є більш релевантними і пропонуються до впровадження.

3.2.

Управління оборотними активами - це одна з найважливіших складових підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, що працює в ринкових умовах. Сьогодні, під час гострої конкуренції, ефективне управління оборотними активами дозволяє вивільнити заморожені кошти, підвищити

конкурентоспроможність на ринку та покращити ефективність діяльності бізнесу в цілому. Управління оборотними активами в першу чергу полягає раціональному формуванні товарних запасів та зваженому підходу до формування товарного портфелю компанії. Також потрібно звернути увагу на управління ланцюгом постачання продукції, що включає в себе планування, організацію та контроль за рухом матеріальних та інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача. З метою порівняння впливу запропонованих альтернативних варіантів на ефективність діяльності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» проаналізуємо обидва підходи.

Ефективний асортимент торгової мережі порівняно зі звичайним має наступний вигляд - більшість товару швидко обертається та приносить прибуток компанії, рисунок 3.6. Основна ідея управління асортиментом за методом Теорії обмежень полягає в тому, щоб зосередитися на товарах, які швидко обертаються та приносять більший прибуток, зменшуючи кількість товарів, які не приносять достатнього прибутку. Управління товарним асортиментом за методом «динозавру» поступово призводить до збільшення кількості товарів з категорії «голова» та «тулуб» та зменшення товарів з низькими продажами. Це дозволяє збільшити загальний обсяг продажів, підвищити рівень прибутковості компанії та загальну ефективність її діяльності.

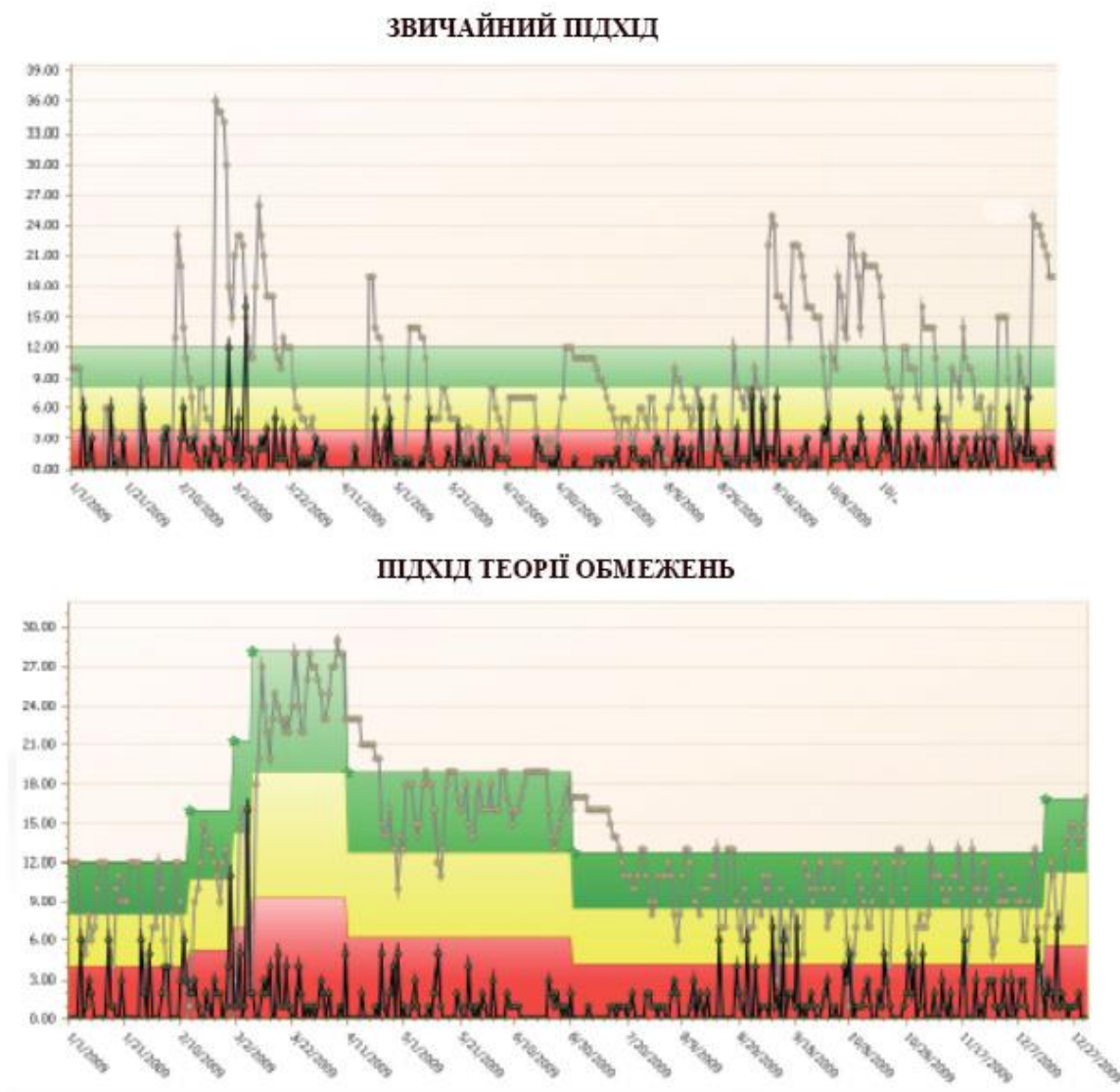


Рисунок 3.6 - Порівняння альтернативних підходів до управління асортиментом

Джерело: складено автором

Таким чином у порівнянні зі звичайним підходом методи управління асортиментом згідно Теорії обмежень виявилися більш ефективним, таблиця 3.4., оскільки вони дозволили оптимізувати товарні запаси в аптеках за рахунок виведення з асортименту товарів з низькою оборотністю, знизити рівень товарів з поганим терміном придатності та збільшити прибуток, що є головним показником ефективності ведення бізнесу (прогноз). За рахунок отримання прибутку, з'явилися кошти для відкриття нової аптеки без залучення додаткового фінансування. А

агреговані аналітичні данні, отримані від існуючих аптечних підрозділів, в майбутньому дозволять відкривати нові аптеки вже з меншим товарним запасом.

Таблиця 3.4 – Економічне обґрунтування впровадження альтернативних підходів до управління оборотними активами (товарними запасами)

Показник	Результат звичайний підхід	Результат підхід Теорії обмежень
Запаси аптек	Залишились незмінними	Зниження на 10-15 днів, нові аптеки відкриваються з меншим товарним запасом
Загальний товарний запас (центральный склад + аптеки)	Залишився незмінним	Залишився на тому ж рівні, як і до початку проекту
Out-of-stock аптек	15-30% SKU	Зниження з до 5-6% SKU
Операційні витрати на центральный склад та доставку в аптеки	Відсутні	Зростання до 3% від обороту
Кількість товару з терміном придатності, що закінчується	Залишився незмінним	Зниження в 3 рази
Оборотність товару	38 днів	Зниження до 22 днів
Середній чек	550 грн	Зростання до 845 грн
Середній продаж з 1м2 площі	Залишився незмінним	Зростання на 17%
Кількість чеків в перерахунку на 1 аптеку	Залишилась незмінною	Зростання 15%
Валовий прибуток аптек	Залишився незмінним	Зростання 70%. Є можливість відкриття ще однієї аптеки

Джерело: складено автором

Побудований по-новому логістичний процес дозволив отримати три найважливіші результати, що впливають на ефективність роботи компанії:

- 1) Точно відомо, що лежить на полицях у кожній аптеці у будь-який момент часу.
- 2) Система об'єктивно відображає реальні продажі в кожній торговій точці, і згідно з внутрішніми регламентами наступного дня вже виконується доставка реалізованої номенклатури.
- 3) Завідувачі аптек можуть повноцінно займатися своєю справою – адмініструвати роботу в аптеці, управляти фармацевтами, стежити за фармацевтичним порядком, контролювати карантинний товар, терміни придатності, тощо. Питання

формування замовлення лікарських засобів, контроль наявності медикаментів, вибір постачальників та найвигідної закупівельної ціни – це вже не є роботою завідувачів аптек, а розрахунками займається автоматизована система.

Також за допомогою підходу Теорії обмежень вдалось вирішити проблему у сфері категорійного менеджменту, яка призводить до необґрунтовано великих товарних запасів, особливо актуальна під час браку оборотних коштів та напряду впливає на ефективність ведення бізнесу медичним закладом. В компанії було запроваджено правило: будь-який новий товар вводиться до асортименту на термін не більше 90 днів. Якщо за цей час новий товар не продається в розрахункових кількостях, його без застережень виключають з асортименту аптек. Але цей товар може бути залишений в асортименті складу на 3 місяці і залишається доступним для продажу під замовлення. Якщо наступні 90 днів продажі зі складу показують недостатню позитивну динаміку, товар виключають і з асортименту складу також.

Також вдалося вирішити проблему покупців, які, мають певний список специфічних ліків, які вони не можуть знайти все в одній аптеці. Фармацевт пропонує клієнтам фармацевтичну заміну одразу або отримання потрібних ліків наступного дня (в обраній аптеці або з доставкою за вказаною адресою). Все це через підвищення задоволеності клієнтів впливає на ріст середнього чека та обсяг продажів, що є складовою підвищення ефективності діяльності роздрібного підприємства в цілому.

Порівняємо фінансові результати ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за 2021 рік, коли компанія працювала за звичайним підходом до управління товарними запасами з прогнозом 2023 роком за умови використання підходу Теорії обмежень до управління асортиментом та налагодження логістичного ланцюга, таблиця 3.5. – PNL звіт. Дані за 2022 рік вказано інформативно, вони не використовуються, як база порівняння тому, що більше 3 місяців компанія не працювала на повну потужність (мала закриті аптеки через військові дії в регіоні).

Таблиця 3.5 - Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Аптека

гормональних препаратів» 2020 - 2022 роки та прогноз на 2023 рік

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік прогноз	Δ %, 23/ 20	Δ, грн, 23/20	Δ %, 23/ 21	Δ, грн, 23/21	Δ %, 23/ 22	Δ, грн, 23 /22 р
Виручка, тис. грн	329 561	266 320	152 870	370 275	12	40 714	39	103 955	142	217 405
Собівартість, тис грн	269 568	215 243	125 117	322 195	20	52 627	50	106 952	158	197 078
Валовий прибуток, тис грн	59 077	51 077	27 753	48 080	-19	-10 997	-6	-2 997	73	20 327
Інші операційні доходи, тис грн	9 970	4 475	7 061	14 030	41	4 060	214	9 555	99	6 969
Витрати на операційну діяльність, тис грн	60 869	53 352	43 372	57 760	-5	-3 109	8	4 408	33	14 388
Операційний прибуток, тис грн	9 094	2 200	-8 558	4 350	-52	-4 744	98	2 150	-151	12 908
Рентабельність операційної діяльності, %	15	4	-20	7,53	-50	-7	83	3,41	-138	27

Джерело: складено автором

Після проведених змін у процесі управління асортиментом, ланцюгом постачання та Розподілтоварних запасів нам вдалося суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства і прогнозується отримання прибутку у розмірі 4 350 тис. грн на кінець 2023 року. В якості порівняльної бази беремо показники 2021 року, тому що частину 2022 року частина аптек ТОВ «Аптека гормональних препаратів» не працювала у зв'язку з повномасштабним вторгненням та активними бойовими діями біля міста Києва. Виручка від реалізації товарів порівняно з 2021 роком зростає на 103 955 тис. гривень або 39%, підвищення виручки на 17% прогнозується за рахунок здорожчання вартості лікарських препаратів за рахунок зміни курсу іноземних валют. Ріст курсу іноземної валюти також вплинув на збільшення собівартості продукції у 2023 році, яка склала 322 195 тис. гривень, що в половину дорожче порівняно з 2021 роком. Прогнозований валовий прибуток від операційної діяльності зменшився на 6%.

Інші операційні доходи суттєво зросли на 214% за рахунок можливості тримати частину оборотних коштів, які було вивільнено за рахунок ефективного управління запасами товарів, на депозиті.

Також фіксується збільшення операційних витрати, додаткові кошти було витрачено на створення центрального складу, щоденну власну логістику товарів зі складу в аптеки та переміщення товарних запасів між аптечними підрозділами. В результаті запропонованих змін підприємство очікує прибуток 2 150 тис гривень і демонструє більш ефективну діяльність ніж у 2021 році, який теж був прибутковим, піднявши рентабельність операційної діяльності з 4,12% у 2021 році до 7,53% у 2023 році, не беручи до уваги 2022 рік, коли підприємство отримало збитки.

Показник рентабельності операційної діяльності на рівні 7,53% у 2023 році означає, що підприємство заробить 7,53 гривні на кожні 100 гривень витрат на ведення операційної діяльності.

Підвищення рентабельності операційної діяльності свідчить про більш ефективне використання підприємством своїх ресурсів. Прогнозований зріст рентабельності у 2023 році свідчить про те, що обрана стратегія розвитку виявилась вірною, призвела до генерації прибутку та підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Використавши двофакторну модель аналізу дізнаємось, як на зміну рентабельності операційної діяльності у 2023 році порівняно з 2021 роком вплинули зміна витрат на операційну діяльність та зміна величини операційного прибутку, таблиця 3.6.

Розрахуємо абсолютну зміну рентабельності операційної діяльності за рахунок зміни величини операційного прибутку.

$$\Delta \text{Ропер.діяльн.}\Delta\text{ОП} = \text{ОП}(23)/\text{ВР}(23)*100\% - \text{ОП}(21)/\text{ВР}(23)*100\% \quad (3.3)$$

$$\Delta \text{Ропер.діяльн.}\Delta\text{ОП} = 4350/57760*100\% - 2200/57760*100\% = 8 - 4 = 4\%$$

Таблиця 3.6 - Двофакторна модель аналізу прогнозної зміни рентабельності операційної діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів»

	2021 рік звітний	2023 рік прогнозний	Різниця

Абсолютна зміна рентабельності операційної діяльності, %	4,12	7,53	+3,41
Витрати на операційну діяльність, тис грн	53 352	57 760	+4 408
Операційний прибуток, тис грн	2 200	4 350	+2 150

Джерело: складено автором

У 2023 році за рахунок зростання операційного прибутку на 2 150 тис. грн. рентабельність операційної діяльності збільшилась на 4%.

Розрахуємо абсолютну зміну рентабельності операційної діяльності за рахунок зміни витрат на операційну діяльність.

$$\Delta \text{Ропер.діяльн.}\Delta \text{ВР} = \text{ОП}(21)/\text{ВР}(23)*100\% - \text{ОП}(21)/\text{ВР}(21)*100\% \quad (3.4)$$

$$\Delta \text{Ропер.діяльн.}\Delta \text{ВР} = 2200/57760*100\% - 2200/53352*100\% = 4-5 = -1\%$$

У 2023 році збільшення витрат на операційну діяльність призвело до зниження рентабельності операційної діяльності на 1%.

З проведеного аналізу можемо зробити висновок, що навіть за умови збільшення операційних витрат нам вдалося досягти підвищення операційного прибутку тобто підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів», але підприємству слід бути уважним до балансу між фінансовими витратами та надходженнями.

3.4.

Соціальна відповідальність є актуальною темою сьогодення, багато підприємств в усьому світі розуміють важливість своєї ролі у суспільстві та приймають на себе відповідальність за свої дії та вплив, який чинить підприємство на навколишнє середовище. Соціальна відповідальність передбачає, що підприємство не тільки забезпечує економічний розвиток, але й бере до уваги соціальні та екологічні питання, враховують інтереси всіх зацікавлених сторін –

стейкхолдерів, виконуючи свої функції відповідно до вимог суспільства та природи.

Корпоративна соціальна відповідальність відноситься до концепції, згідно з якою, компанії впроваджують екологічні та соціально практичні у свої бізнес-рішення та має трактування як у вузькому, так і в широкому сенсі. Вузьке визначення корпоративної соціальної відповідальності – це благодійність, яку компанії роблять, щоб позитивно вплинути на світ або місцеву громаду, одночасно отримуючи інформаційні сигнали, націлені на підтримання іміджу бренду. У широкому розумінні корпоративна соціальна відповідальність – це не лише одноразова благодійна акція, а довгострокове зобов'язання компанії використовувати частину свого доходу задля покращення життя на планеті. Земля, суспільство та піклування про споживачів, це стратегія, що складається з низки взаємовигідних зусиль у різних сферах діяльності компанії. Згідно концепції «Підхід потрійної результативності діяльності», запропонованій Джоном Елкінгтоном, наголошується, що кінцевим результатом бізнесу не має бути виключно максимізація прибутку, показник успіху компанії вимірюється впливом бізнесу на людей, нашу планету та добробут її мешканців. Тому у широкому сенсі CSR бізнес несе відповідальність не лише перед сучасними, а й перед майбутніми поколіннями

Соціальна відповідальність для фармацевтичного бізнесу означає здійснення основної діяльності з урахуванням інтересів та потреб своїх основних стейкхолдерів: споживачів, пацієнтів, бізнес партнерів, громадськості та держави. Підприємства, що працюють на фармацевтичному ринку, здійснюють безпосередній вплив на загальне здоров'я та добробут усього суспільства, саме тому вони повинні бути свідомими щодо своєї соціальної відповідальності та керуватися найкращими світовими практиками в питання дотримання головних її аспектів. Найголовніший аспект соціальної відповідальності для фармацевтичного бізнесу є забезпечення доступності лікарських препаратів, дотримання високої якості медикаментів та надання кваліфікованої фармацевтичної послуги для всіх верств населення. Підприємства, що працюють на роздрібному фармацевтичному

ринку мають суворо дотримуватися запроваджених галузевих стандартів якості та безпеки фармацевтичної продукції (приймання, зберігання, транспортування), а також приймати участь у розробці та тестування інноваційних технології та ліків задля лікування різних захворювань. Здійснювати свою діяльність з мінімальним впливом на навколишнє середовище, сприяти розвитку медичної науки та галузевої освіти [14].

Імідж аптечної мережі можна розглядати через її соціальну відповідальність, яка є зовнішньою проекцією організаційної культури. Психологічна комфортність створюється через сприйняття працівниками цінностей та норм, які діють в середині організації, ототожнення себе з компанією та усвідомлення своєї причетності до загальної справи. ТОВ «Аптека гормональних препаратів» – це в першу чергу заклад охорони здоров'я, в якому дотримуються етичних засад ведення бізнесу, що зафіксовані у внутрішньому документі, кодексі корпоративної етики.

Загальні принципи кодексу корпоративної етики ТОВ «Аптека гормональних препаратів»:

- Розвиток аптечної мережі з дотриманням фундаментальних прав людини та загальнолюдських цінностей: гуманізму, милосердя, співчуття, чесності, взаємоповаги. Нульова толерантність до проявів хабарництва та корупції.
- Здійснення підприємницької діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів» у суворій відповідності до чинного українського законодавства.
- Чесність і принциповість у відносинах з державою, з основними стейкхолдерами: працівниками підприємства, партнерами, клієнтами-основний критерій оцінки дій підприємства проявляється при сплаті податків до місцевого державного бюджету, своєчасній виплаті грошової винагороди працівникам, створенні належних умов праці, прозорому укладанню угод з партнерами, якісній побудові операційних процесів.
- Підприємство завжди виконує свої обіцянки і приймає справедливі рішення, навіть, якщо це не найлегший шлях. Для компанії має значення спосіб, у який було досягнуто кінцевий результат, а не лише факт його досягнення.

Підприємство вимагає від працівників чесності на всіх рівнях, суворе дотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів і розпоряджень.

- Підприємство завжди виконує взяті на себе зобов'язання та чітко дотримується умов діючих договорів, законів та положень, а також додаткових домовленостей, які було узгоджено.
- Підприємство завжди гарантує прозорість та правдивість інформації, що надається споживачам фармацевтичної послуги, клієнтам торгової мережі, державним контролюючим органам, партнерам та загальній спільноті.

Зважаючи на зростаюче значення соціальної відповідальності для сучасного суспільства ТОВ «Аптека гормональних препаратів» потрібно продовжувати формувати культуру підприємства за допомогою ефективної системи менеджменту через механізми ініціативності, заохочення, делегування та довіри. Щодо екологічних практик, а саме збереження та раціонального використання ресурсів ще за довго до того, як це стало мейнстрімом, компанія «Аптека гормональних препаратів» почала використовувати паперові пакети задля пакування товарів для клієнтів своєї аптечної мережі. На виготовлення брендovаних пакетів компанія витрачає близько 300 000 гривень на рік, але назад отримує впізнаваність бренду, кредит довіри від покупців та наразі потрапила в тренд щодо відмови від поліетиленових пакетів. Під час доставки медикаментів підприємство використовує екологічні цупкі паперові коробки, які надійно зберігають як якість лікарських препаратів так і не спричиняють шкоди навколишньому середовищу, бо підлягають повній переробці.

Щодо раціонального використання природних ресурсів, то підприємство прийняло централізоване рішення щодо повної заміни всього освітлення в структурних підрозділах, на оптовому складі та в офісі на більш заощадливе, світлодіодне, тим самим скоротивши споживання електроенергії на 30%. Термін служби світлодіодних ламп до 15 000 годин, що відповідає використанню 15 звичайних ламп накаливання. На придбання ламп було витрачено 400 000 гривень, які повністю окупилися менше ніж за рік використання. Запланована

заміна холодильного обладнання на більш енергоефективне. Збільшення ефективності ведення бізнесу дозволило виділити 1,5 млн гривень на перший етап цього проєкту. Наразі в світі спостерігається різке погіршення екологічної ситуації практично в усіх географічних регіонах, пов'язане з антропогенною діяльністю людини. Україна не є виключенням, навіть не беручи до уваги обставини, які стали реальністю з початку повномасштабного вторгнення. Забруднення навколишнього середовища через харчовий ланцюг і якісний склад їжі, що споживається, має негативний вплив на стан здоров'я людей. Фармацевтична діяльність та роздрібний продаж медикаментів напряму пов'язані з великою кількістю біологічно активних речовин, різних хімічних сполук, що є складовими ліків і потенційно несуть більший ризик для оточуючого середовища ніж будь-який інший тип відходів. Офіційний облік переважної кількості відходів аптечних установ в Україні відсутній, також практично відсутня екологічно безпечна і економічно обґрунтована система поводження з відходами лікарських установ, а питання збору та знешкодження протермінованих або невикористаних лікарських засобів не вирішене зовсім. На мою думку, ця проблема обумовлена необізнаністю населення щодо поводження з побутовими медичними відходами, складністю проведення моніторингу цих речовин та вкрай обмеженими фінансовими ресурсами. Серед вивчених груп препаратів, які слабо розчиняються у воді: протизапальні, знеболюючі засоби, антибіотики, гормони, ліки, що знижують вміст холестерину.

Перелічені групи препаратів слабо піддаються біодеструкції і, проходячи через комунальні очисні споруди, без змін потрапляють у природні води. У результаті досліджень Інституту хімії води НАН України встановлено, що питна вода, що постачається українцям, містить велику кількість різноманітних фармацевтичних препаратів, включаючи антибіотики, статеві гормони, заспокійливі, антисудомні препарати, знеболюючі, а також багато інших, які в аптечних підрозділах відпускаються виключно за рецептом лікаря.

Шляхи потрапляння таких хімічних сполук до питної води можуть бути різноманітними. Один зі шляхів – це те, що пацієнти, приймають призначені

лікарем медичні препарати, частина з яких не засвоюється організмом і, без зміни свого хімічного складу, потрапляє в каналізацію. До каналізації дуже часто потрапляють і протерміновані або невикористані препарати, в наслідок їх стихійної утилізації недобропорядними учасниками фармацевтичного ринку. Доведено, що стічні води, під час проходження багаторівневої традиційної очистки, у випадку з хімічними сполуками фармацевтичних препаратів, не змінюють свій хімічний склад, тобто під час традиційного очищення не відбувається знешкодження наявних хімічних сполук, і в незмінному вигляді вони знову потрапляють в річки та озера, звідки і поповнюються ресурси питної води більшості населення нашої планети.

В свою чергу компанія «Аптека гормональних препаратів» створила внутрішні операційні процедури щодо безпечної утилізації медичних відходів (починаючи від утилізації використаних масок, рукавичок до товарів медичного призначення та медикаментів, термін використання яких закінчився), також підприємство уклало прямі договори з компанією-ліцензіатом щодо такої утилізації лікарських засобів неналежної якості. Слід звернути увагу на те, що у зв'язку з пандемією коронавірусу, утворилася величезна кількість побутових медичних відходів, і аби вони не стали серйозним джерелом екологічної небезпеки - їх потрібно утилізувати належним чином. Наприклад, «Аптека гормональних препаратів» встановила на території аптек спеціальні контейнери з засобом для дезінфекції та рекомендує населенню приносити та викидати туди свої медичні відходи. На сьогоднішній день існуючі способи утилізації побутових медичних відходів є недостатньо ефективними, бо всі вони без винятку в більшому чи меншому ступені забруднюють довкілля. До того ж, різні методи очищення мають різну ефективність щодо видалення лікарських засобів в цілому і окремих найменувань хімічних сполук зокрема. Отже, перспективним є пошук альтернативних технологій, спрямованих на нейтралізацію хімічних сполук у складі побутових фармацевтичних та медичних відходів і методів доочищення стічних вод від лікарських засобів та їх хімічних сполук. До того ж, на мою думку, розв'язати проблему лише технологією не вдасться, нам потрібно, особливо в Україні, значне скорочення стихійного споживання ліків та розробка і

впровадження новітніх екологічно безпечних лікарських засобів, які після надання людині необхідної допомоги будуть швидко руйнуватися, перетворюючись на біологічно неактивні залишки ще до того моменту, як покинуть організм людини.

Аптечні мережі, як будь-який бізнес, щодня генерують величезну кількість побутового сміття, вагома частина якого може бути використана для вторинної переробки, що принесе чималу користь довкіллю та державі. Так «Аптека гормональних препаратів» всю упаковку, паперовий пакувальний матеріал зі складу, бухгалтерську документацію після дозволу перевіряючих органів, спрямовує на повторне використання через спеціалізовані пункти збору, що є особистим вкладом підприємства у вирішення проблеми обмеженості ресурсів, зниження вартості готової продукції за рахунок використання більш дешевої вторинної сировини. Гроші, отримані від ресайклінгу ТОВ «Аптека гормональних препаратів» спрямовує на роботу зі внутрішніми стейкхолдерами - закупівлю печива, кави та інших «смаколиків» для співробітників мережі аптек.

Таким чином, соціальна відповідальність аптечної мережі ТОВ «Аптека гормональних препаратів» стоїть поряд з фінансовими цілями. Вона має форму стратегічної системи взаємодії з громадськістю. Використання принципів соціальної відповідальності підвищує адаптивність компанії на ринку та якість системи управління, укріплює репутацію, а в довготривалій перспективі слугує умовою зростання економічної ефективності діяльності.

1. З метою підняття ефективності управління медичним закладом ТОВ «Аптека гормональних препаратів» було досліджено два підходи щодо вдосконалення управління оборотними активами підприємства. Ґрунтовний аналіз запропонованих підходів, а саме підходу до управління асортиментом, логістичного ланцюга, процесу та обсягу замовлення виявив, що підхід Теорії обмежень є більш економічно доцільним та обґрунтованим. Управління товарними запасами за принципами Теорії обмежень спрямовано на мінімізацію запасів і

управління ризиками за допомогою точного прогнозування попиту та швидкої власної доставки. Це дозволить вивільнити оборотні кошти та зберегти високий рівень клієнтського сервісу, що безпосередньо впливає на ефективність ведення бізнесу.

2. Очікувані основні показники ефективності діяльності підприємства за умови управління товарними запасами за системою Теорії обмежень економічні показники підприємства демонструють значне покращення, ефективність діяльності підприємства підвищується. Обсяг продажів збільшується завдяки забезпеченню належного рівня запасів, що знижує час очікування клієнтів на отримання замовлень. Рентабельність операційної діяльності підприємства підвищується завдяки оптимальному рівню товарних запасів, що дозволяє знизити витрати на зберігання і управління цими товарними запасами. Рівень сервісу підвищується завдяки забезпеченню належного рівня товарних запасів, що забезпечує своєчасне виконання замовлень клієнтів. Рівень товарних запасів зменшується, що знижує витрати на їх зберігання і забезпечує швидкий оборот капіталу. Рівень затрат зменшується завдяки оптимальному рівню товарних запасів, що дозволяє знизити витрати на зберігання і управління товарними запасами. У звичайній системі управління товарними запасами економічні показники підприємства залишаються на тому ж рівні при зростаючому обсягу продажів, тобто не впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Після проведеного аналізу альтернативних варіантів: звичайний підхід і підхід Теорії обмежень до процесу управління асортиментом та ланцюгом постачання продукції з метою підвищення ефективності підприємства ТОВ «Аптека гормональних препаратів», дійшли висновку, що методи Теорії обмежень щодо формування замовлення товару та розрахунку мінімальної потреби є більш релевантними і пропонуються до впровадження.

4. Підвищення рентабельності операційної діяльності свідчить про більш ефективне використання підприємством своїх ресурсів. Прогнозований зріст рентабельності до 7,53% у 2023 року підкреслює той факт, що обрана стратегія

розвитку виявилась вірною, призвела до генерації прибутку у розмірі 4 350 тис. грн. та підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. В якості порівняльної бази було взято показники 2021 року, тому що в 2022 році у зв'язку з активним бойовими діями в місті Києву та поблизу нього підприємство не мало змоги працювати на повну потужність. Очікується, що виручка від операційної діяльності у 2023 році порівняно з 2021 роком зросте на 103 955 тис. грн., що складе 39%: підвищення відбудеться на 17% за рахунок здорожчання вартості лікарських засобів за рахунок зміни курсу іноземної валюти. Це також вплине і на собівартість продукції, яка у 2023 році зросте на половину порівняно з 2021 і складе 322 195 тис. грн

5. Підприємство ТОВ "Аптека гормональних препаратів" віддає перевагу соціальній відповідальності так само, як і фінансовими цілями і має стратегічну систему взаємодії з громадськістю. Робота з корпоративної соціальної відповідальності підсилює репутацію компанії, що в довгостроковій перспективі сприятиме покращенню показників економічної ефективності підприємства.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

1. «Ефективність» – це багатогранне економічне поняття, комплексна оцінка якості використання всіх видів ресурсів, міра досягнення встановлених цілей, важливий показник конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні існує два підходи до визначення поняття «ефективність»: «ефективність» отожднюється з результативністю і робиться акцент на вартості досягнених результатів через використані ресурси або «ефективність» визначається з позиції досягнення цілі та надає відповідь про рівень наближення до неї. Ефективність діяльності підприємства – це динамічний процес, комплексна характеристика, що відображає ступінь використання доступних видів ресурсів, можливість досягнення поставлених цілей та здатність протистояти ринковій конкуренції. За допомогою поняття ефективності можна не тільки оцінити саме ефективність роботи, а й

дослідити сумарний ефект різних структурних підрозділів, прорахувати тактику та визначити стратегію розвитку. Підвищення ефективності діяльності підприємства можна здійснювати за різними напрямками: оптимізація бізнес-процесів, підвищення якості продукції, ефективне використання ресурсів, зважене управління фінансами. Вибір напрямів підвищення ефективності підприємства залежить від його фінансово-економічного стану, загальноекономічного розвитку країни, зовнішніх та внутрішніх чинників.

Питання підвищення ефективності є комплексним поняттям задля вирішення якого необхідно ретельно дослідити сучасні методичні підходи щодо оцінювання ефективності діяльності підприємства, проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку ринку, наявну економічну ефективність управління, фінансово-господарський стан підприємства та рівень галузевої конкуренції.

2. ТОВ «Аптека гормональних препаратів» - це аптечна мережа, основним видом діяльності якої є торгівля лікарськими засобами, має ліцензії на роздрібну, та оптову торгівлю, торгівлю наркотичними лікарськими засобами та прекурсорами, доставку товарів кінцевим споживачам. Специфіка підприємства полягає в достатньо широкому асортименті продукції, що налічує до 10 тис. найменувань. На підприємстві працює 160 працівників. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом, плинність кадрів невисока, до 12% за рік, плинність керуючого персоналу – 1%. Підприємство працює в сегменті середній плюс. Лояльність клієнтів – 65%. Основна конкурентна перевага – можливість купити все в одному місці та без черг, отримавши кваліфіковану допомогу фармацевта, наявність власної служби доставки.

3. Український фармацевтичний ринок є одним з найнасиченіших споживчих ринків з високим рівнем конкуренції між брендами. Це призводить до активної боротьби за споживача, шляхом зниження націнки і як результат зниження ефективності ведення бізнесу, відмічається зростання експансії великих національних аптечних мереж та поглинання регіональних мереж. Лише за 2022 рік порівняно з 2021 кількість аптек в Україні зменшилася на 20% з 20 тис. до 16 тис. одиниць за рахунок банкрутства, фізичного знищення приміщень та окупації

територій. Повномасштабне вторгнення, що сталося на початку 2022 року вплинуло на фінансовий сектор економіки України, наразі майже відсутнє кредитування фармацевтичного ритейлу. Компанія ТОВ «Аптека гормональних препаратів» має суттєву перевагу, обумовлену компактним розташуванням аптек у центральній частині міста Києва та розмірами, що дозволяють централізовано управляти підприємством, оперативно імплементувати прийняті рішення, миттєво реагувати на зміни.

4. Внутрішній аналіз фінансово-господарського стану підприємства за останні 3 роки виявив значне зниження ефективності ведення бізнесу протягом важкого для всієї України періоду 2021-2022 років. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей була використана методологія BSC. Проаналізувавши фінансову звітність підприємства констатуємо, що вперше за останні декілька років компанія зафіксувала збитки у своїй діяльності, відмічаємо неузгодженість вхідних і вихідних фінансових потоків, проте підприємство й надалі залишається ліквідним. Аналіз управління асортиментом показав, що середня оборотність в мережі становить 38 днів, є проблеми з накопиченням одних товарних запасів і нестачею інших, що не дозволяє повністю задовольняти існуючий попит та впливає на ефективність ведення діяльності підприємства. За моделлю «Du Pont», показник ROE залежить від маржі, оборотності активів та фінансового леверіджу, враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Аптека гормональних препаратів», нами запропоновано підвищити, в першу чергу, оборотність активів. Тому було рекомендовано переглянути підхід до управління оборотними активами, а саме товарними запасами та асортиментом продукції, та імплементувати інноваційний підхід, що прискорить оборотність товару, вивільнить заморожені в оборотних активах кошти та сприятиме підвищенню ефективності діяльності всього підприємства.

5. Оцінивши конкурентоспроможність ТОВ «Аптека гормональних препаратів» за допомогою SWOT аналізу, аналізу фармацевтичного ринку, карти стратегічних груп та аналізу ринкових часток основних конкурентів за результатами дослідження отримали висновок, що, не зважаючи на відносно

невелику частку ринку, яку займає підприємство, воно демонструє потенціал до розвитку і є лідером за часткою приросту за 2022 рік, тобто має потенціал до підвищення ефективності своєї діяльності. Проаналізувавши всю наявну інформацію, беручи до уваги той факт, що підприємство наразі немає можливості залучення зовнішнього фінансування була рекомендована стратегія ринкової ніші та підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок внутрішніх ресурсів та зміни бізнес-процесів підприємства.

6. В результаті проведено дослідження та порівняння обраних альтернатив, було рекомендовано до впровадження певний набір інструментів Теорії обмежень, а саме створення власного центрального складу – розподільчого центру, що дозволить розвантажити матеріальні кімнати аптечних підрозділів, використати ефект агрегації товарних запасів та зняти ринкову невизначеність і фактор ненадійності постачальників в щоденній роботі підприємства. При цьому в дослідження було економічно обґрунтовано доцільність повної відмови від постачання товару на основі прогнозування продажів та від ручного формування заявок завідувачами аптек. Рекомендовано налагодити щоденне поповнення торгових точок з центрального складу за показниками фактичних продажів, запровадити автоматичну систему динамічного керування буфером. Увесь запропонований комплекс змін допоможе створити єдину систему пріоритетів від відправлення замовлення постачальнику товарів, оприбуткування його на центральний склад, вхідного контролю та збирання товару в аптеки, швидкої доставки певних позицій – до приймання товару в торговий точках та представлення товару на полиці. Згодом ще має запрацювати процес безперервного покращення, але вже навіть за таких змін центральний склад стане надійною конкурентною перевагою, яку іншим учасникам ринку буде важко скопіювати в короткий проміжок часу.

Теорія обмежень є цілісною за своєю природою, і часткове впровадження її елементів не тільки не забезпечує результативності, але може навіть стати загрозою фінансовій стабільності компанії. Основним принципом Теорії обмежень є фокусування уваги всіх учасників на одній ключовій проблемі, розв'язання якої

приносить максимальний прибуток компанії, потім пошук нової проблеми і так по колу в процесі безперервного покращення.

7. Доведено, що впровадження запропонованих заходів підвищить ефективність діяльності підприємства і знизять операційні ризики. Так, оборотність товару зросте з 38 днів до 18 днів, показники дефектури товару знизяться з 20%-30% до 5%, середній продаж з 1м² площі торгової точки прогнозовано збільшиться на 17%, відбудеться збільшення операційного прибутку до 4 350 тис. грн. та вивільнення оборотних коштів; з'явиться можливість розпочати проєкт соціальної відповідальності з заміни холодильного обладнання на більш енергоефективне та відкриття ще однієї торгової точки без залучення сторонніх інвестицій. Агрегація даних, отриманих від аптечних підрозділів та аналітика центрального складу, дозволять відкривати нові аптеки з якісним та кількісно меншим товарним запасом.

8. ТОВ «Аптека гормональних препаратів», як соціально відповідальний бізнес, приділяє багато уваги роботі зі своїми стейкхолдерами, дотримується високих стандартів ведення бізнесу, контролює якість та відповідає за безпеку фармацевтичної продукції, а також запроваджує власні ініціативи з метою покращення здоров'я громадян та добробуту суспільства.

1. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. *БізнесІнформ*. 2013. № 5. С.232-237.
2. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 10. С.50–54.
3. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. №17(2). С.87-91. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22363>
4. John D.Martin, J. William Petty, William J. Petty. Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution 1st Edition. Oxford University Press, 2000. 249 p.
5. James L. Grant. The EVA Revolution Revisited: A Return to the Fundamentals of Wealth Creation. *The Journal of Investing 30th Anniversary Special Issue 2022*, 31 (4) URL: <https://joi.pm-research.com/content/31/4/113> (Дата звернення: 10.03.2023)
6. Куліш Г.П. Збалансована система показників – основа стратегічного корпоративного управління. *Регіональна економіка та управління*. Східноукраїнський інститут економіки та управління. 2016 № 5(12). С.41-48.

7. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
8. Eliyahu M. Goldratt, Itan Eshkoli, Joe Brownleer. Isn't It Obvious? North River Press, 2009. 214p.
9. Trade statistica World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD> (Дата звернення: 10.02.2023)
10. A group of analytical dashboard applications for pharmaceutical market players. URL: <https://pharmxplorer.com.ua/login> (Дата звернення: 07.02.2023)
11. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (Дата звернення: 07.02.2023)
12. Офіційний сайт національної служби здоров'я України URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard> (Дата звернення: 15.02.2023) Немченко А.С., Назаркіна В.М., Панфілова Г.Л. Організація та економіка фармації. Ч.1. Організація фармацевтичного забезпечення населення: національний підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2015. 360 с.
13. Oded Cohen. Ever Improve: a guide to managing production the TOC way. TOC Strategic Solutions, 2010. 220 p.
14. Литвиненко Г.Є., Куліш Г.П. Використання CSR та CSV в сучасних бізнес-моделях. *Збірник матеріалів Інтернет – конференції «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки» факультету міжнародної економіки і менеджменту та Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника. 2023. С.145-147.*
15. Краєвський В.Г., Колісник О.П., Гуріна Н.В. та ін. Бухгалтерський облік : навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 388 с.
16. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.

18. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Пасінович І.І. та ін. Книга Основи корпоративної соціальної відповідальності. Стратегії та ділові практики. Кондор, 2021. 244 с.
19. Немченко А.С., Назаркіна В.М., Панфілова Г.Л. Організація та економіка фармації. Ч.1. Організація фармацевтичного забезпечення населення: національний підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2015. 360 с.
20. Нордфальт Й. Рітейл-маркетинг. Практики та дослідження. Київ: Альпіна Паблішер, 2018. 512 с.
21. Парій В.Д. Економіка охорони здоров'я. Нац. МУ ім. О.О.Богомольця. Житомир, 2021. 288 с.
22. Петрашко Л.П. Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності: міжпредметний тренінг: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016. С. 104-111, С. 169-186
23. Пітер Ф. Друкер. Книга Виклики для менеджменту ХХІ століття, 2020. 240 с.
24. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник. К.:КНЕУ, 2017. 534 с.
25. Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д., Терещенко О.О., Потій В.З. Фінанси підприємств: Підручник. К.:КНЕУ, 2013. 519 с.
26. Поддєрьогін А.М., Грицино О.М., Куліш А.П. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Практикум. К.:КНЕУ, 2015. 335 с.
27. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
28. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет ім.Івана Франка, 2020. 347 с.
29. Швиданенко Г.О., Шевчук Н.В. Управління капіталом підприємства. К.:КНЕУ, 2007. 288 с.
30. Шутурмінський В.Г., Кусик Л.А., Рудінська О.В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник., 2019. 671 с.
31. Посилкіна О.В. Управління утилізацією відходів у фармацевтичній галузі на логістичних засадах. *Запоріжський медичний журна.* 2019. т. 3, № 3. С.120 -124.

32. Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Науковий Вісник Національної академії статистики, обліку та адиту*. 2017. № 2. С.54-59.
33. Куліш Г.П., Копан О.В. Вплив фінансових обмежень на рівень фінансового леверіджу корпорації. *Науково практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. № 49. С.116-167.
34. Куліш Г.П., Чепка В.В. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Щоквартальний науково-інформаційний журнал «Статистика України»*. 2017. №1. С.29-36.
35. Куліш Г.П., Чепка В.В., Гавриленко Ю.О. (2022). Фінансовий стан підприємства: фактори, що впливають на нього. *Економічні горизонти*, (1(19), 4-11.
36. Куліш Г.П., Чепка В.В., Гавриленко Ю.О. (2023). Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: переваги та недоліки. *Економічні горизонти*, (1(23), 106-120.
37. Курочкіна О. К. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОС. ОНЛАЙН*. 2020. С.1-5. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6877>
38. Літвінова В.О. Економічна ефективність: сутність та форми. *Вісник Бердянського університету менеджменту та бізнесу*. 2018. №2 (26). С.43-45.
39. Пігуль Н.Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С.188-193.
40. Сталінська І.В. Проблеми екологічної безпеки утилізації медичних відходів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №28(2). С.91-94. URL: <https://doi.org/10.15421/40280217>
41. Про настанову ВООЗ та МФФ «Належна аптечна практика: Стандарти якості аптечних послуг»: наказ МОЗ України від 30.05.2013 р. 434 № 455. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0455282-13> (Дата звернення: 07.02.2023)
42. Офіційний сайт державної служби статистики України. Київ, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

43. Офіційний сайт Податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/> (Дата звернення: 10.02.2023)
44. Офіційний сайт компанії ТОВ «Аптека гормональних препаратів». URL: www.e-apteka.com.ua
45. Сайт міністерства фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/nbu/curr/usd/> (Дата звернення: 19.02.2023)
46. Caroline Mondon. The missing links : a demand driven supply chain detective novel, 2016. 321 p.
47. Etienne Du Plooy. Throughput Accounting Techniques, 2016. 244p.
48. Guell Robert C. Issues in economics today. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2004. 448 p.
49. J. Nicholas Debonis, Eric Balinski, Phil Allen. Value-Based Marketing for Bottom-Line Success. McGraw-Hill Companies, 2002. 266 p.
50. Kenneth Gilbert, Melissa R. Bowers, Mandyam Srinivasan. Lean Maintenance Repair and Overhaul, 2014. 304 p.
51. Mowen J., Minor M. Consume Behavior. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, inc., 1998. 696 p.
52. Ptak, Carol and Chad Smith. Demand Driven Material Requirements Planning (DDMRP): Version 2 (Volume 1) Second Edition, 2018. 368 p.
53. Philip Kotler, Gary Armstrong. Principles of Marketing 17th Edition, 2017. 736 p.
54. Baldrige Criteria for Performance Excellence Categories and Items. URL: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary> (Дата звернення 25.03.2023 p.).
55. Revenue of the worldwide pharmaceutical market from 2001 to 2022 URL: <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/> (Дата звернення: 07.02.2023)
56. The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) iLibrary. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018_health_glance_eur-2018-en;jsessionid=uVBpyD9-EzbT3gZGI8LPNnsy.ip-10-240-5-81 (Дата звернення: 08.02.2023)

ДОДАТОК А

114

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"
Да та (рік, місяць, число)
а ЄДРПОУ КОДИ

Підприємство _____

Територія КИЇВСЬКА

за КАТОРТГ 1

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

за КВЕД

Середня кількість працівників 2 160Адреса, телефон бульвар Л. Українки, буд. 9, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 01133 5313872

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

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

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

v

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

1801001

A	1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	618	456	
первісна вартість	1001	1 316	1 313	
накопичена амортизація	1002	698	857	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	418	
Основні засоби	1010	8 568	1 935	
первісна вартість	1011	26 415	12 487	
знос	1012	17 847	10 552	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-	
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	
Гудвіл	1050	-	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
	1095	9 186	2 809	
Запаси	1100	52 301	43 171	
виробничі запаси	1101	71	62	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	-	-	
товари	1104	52 230	43 109	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Депозити перестрахування	1115	-	-	
Векселі одержані	1120	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 765	5 684	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	710	-	
з бюджетом	1135	-	110	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 447	1 949	
готівка	1166	192	131	
рахунки в банках	1167	109	1 253	
Витрати майбутніх періодів	1170	89	63	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	
резервах незароблених премій	1183	-	-	
інших страхових резервах	1184	-	-	

Інші оборотні активи	1190	111	-
	1195	62 430	50 977
III.	1200	-	-
	1300	71 616	53 786

	1	2	3	4
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		2 538	2 538
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		1 296	-
Додатковий капітал	1410		-	-
емісійний дохід	1411		-	-
накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		34 899	27 799
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	(-)
Інші резерви	1435		-	-
	1495		38 733	30 337
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:	1531		-	-
резерв довгострокових зобов'язань				
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Призовий фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
	1595		-	-
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615		24 831	22 896
розрахунками з бюджетом	1620		866	169
у тому числі з податку на прибуток	1621		19	-
розрахунками зі страхування	1625		100	70
розрахунками з оплати праці	1630		454	314
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690		6 632	-
	1695		32 883	23 449
	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
	1900		71 616	53 786



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Литвиненко
Ганна Євгенівна
ЕП Чистик
Олена
Олександрівна

Литвиненко Ганна Євгенівна

Чистик Олена Олександрівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

ДОДАТОК Б

116

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

2023	01	01
22974151		

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I.

1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	152 870	266 320
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(125 117)	(215 243)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
прибуток	2090	27 753	51 077
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 061	4 475
<i>у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 509)	(10 738)
Витрати на збут	2150	(28 930)	(41 850)
Інші операційні витрати	2180	(7 933)	(764)
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
прибуток	2190	-	2 200
збиток	2195	(8 558)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	121	55
Інші доходи	2240	41	4
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

прибуток	2290	-	2 259
збиток	2295	(8 396)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(407)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
прибуток	2350	-	1 852
збиток	2355	(8 396)	(-)

II.

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 296	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
	2450	1 296	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
	2460	1 296	-
	2465	(7 100)	1 852

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 555	908
Витрати на оплату праці	2505	8 012	12 712
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 909	2 957
Амортизація	2515	1 704	1 900
Інші операційні витрати	2520	25 192	34 875
	2550	43 372	53 352

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Головний бухгалтер

ЕП Литвиненко
Ганна Євгенівна

Литвиненко Ганна Євгенівна

ЕП Чистик

Олена

Олександрівна

Чистик Олена Олександрівна

ДОДАТОК В

Дата (рік, місяць, числ

КОДИ		
2023	01	01
22974151		

Підприємство ТОВ "Аптека гормональних препаратів"

за ЄДРПОУ



Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2022 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1803000404

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	166 018	287 469
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	107	305
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	726
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	120	85
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(158 800)	(269 055)
Праці	3105	(6 617)	(10 423)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 881)	(2 816)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(7 909)	(9 361)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(19)	(1 105)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(5 388)	(4 669)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2 502)	(3 587)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(7)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(21)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(872)	(850)
	3195	-9 855	-3 927
II.			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	6 236	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	14	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
	3295	6 250	-
III.			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	3 455	850
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	652	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	500
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
	3395	4 107	350
	3400	502	-3 577
Залишок коштів на початок року	3405	1 447	5 024
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 949	1 447

Керівник

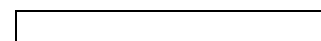
*ЕП Литвиненко
Ганна Євгенівна*

Литвиненко Ганна Євгенівна

Головний бухгалтер

*ЕП Чистик
Олена
Олександрівна*

Чистик Олена Олександрівна



ДОДАТОК Д

120

Дата (рік, місяць, число)

2023	01	01
22974151		

Підприємство **ТОВ "Аптека гормональних препаратів"**

за

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про власний капітал

за Рік 2022 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4000	2 538	1 296	-	-	34 899	-	-	38 733
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
	4095	2 538	1 296	-	-	34 899	-	-	38 733
	4100	-	-	-	-	(8 396)	-	-	(8 396)
	4110	-	(1 296)	-	-	1 296	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	(1 296)	-	-	1 296	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибуткуна матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
	4295	-	(1 296)	-	-	(7 100)	-	-	(8 396)
	4300	2 538	-	-	-	27 799	-	-	30 337

ЕП Литвиненко
Ганна Євгенівна

ЕП Чистик
Олена
Олександрівна

Керівник

Головний бухгалтер



ДОДАТОК Ж

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

Підприємство ТОВ "Аптека гормональних препаратів"

Територія КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Дата (рік, місяць, число) 2022 | 01 | 14

за ЄПРБ

за КВЕД

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

04300000000000624772

240

47.73



Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

			1801001
A		Форма №1	Код за Дкуд
1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	785	618
первісна вартість	1001	1 316	1 316
накопичена амортизація	1002	531	698
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	7 706	8 568
первісна вартість	1011	24 248	26 415
знос	1012	16 542	17 847
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
	1095	8 491	9 186
Запаси	1100	53 467	52 301
виробничі запаси	1101	29	71
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	53 438	52 230
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 198	7 765
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	61	710
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 024	1 447
готівка	1166	128	192
рахунки в банках	1167	3 212	109
Витрати майбутніх періодів	1170	93	89
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	96	111
	1195	65 949	62 430
III.	1200	-	-
	1300	74 440	71 616

	1	2	3	4
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		2 538	2 538
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		1 296	1 296
Додатковий капітал	1410		-	-
емісійний дохід	1411		-	-
накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		33 047	34 899
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	(-)
Інші резерви	1435		-	-
	1495		36 881	38 733
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		600	-
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:	1531		-	-
резерв довгострокових зобов'язань				
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Призовий фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
	1595		600	-
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615		30 800	24 831
розрахунками з бюджетом	1620		1 511	866
у тому числі з податку на прибуток	1621		717	19
розрахунками зі страхування	1625		79	100
розрахунками з оплати праці	1630		367	454
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690		4 202	6 632
	1695		36 959	32 883
	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
	1900		74 440	71 616

керівник

Головний бухгалтер

ЕП Литвиненко
Ганна Євгенівна
ЕП ПАНАСЮК
ЛЮДМИЛА
ВОЛОДИМИРІВНА

Литвиненко Ганна Євгенівна

Панасюк Людмила Володимирівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій тери

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади у сфері статистики.

ДОДАТОК И

Дата (рік, місяць, число)

2022 01 01

Підприємство ТОВ "Аптека гормональних препаратів"

за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2021

р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	266 320	329 561
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(215 243)	(269 568)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
прибуток	2090	51 077	59 993
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 475	9 970
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 738)	(13 027)
Витрати на збут	2150	(41 850)	(47 250)
Інші операційні витрати	2180	(764)	(592)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
прибуток	2190	2 200	9 094
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	55	124
Інші доходи	2240	4	156
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(544)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

прибуток	2290	2 259	8 830
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(407)	(1 589)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
прибуток	2350	1 852	7 241
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
	2460	-	-
2350, 2355 2460)	2465	1 852	7 241

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	908	219
Витрати на оплату праці	2505	12 712	10 283
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 957	2 316
Амортизація	2515	1 900	2 114
Інші операційні витрати	2520	34 875	45 936
	2550	53 352	60 868

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ
ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Литвиненко Ганна

Євгенівна

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015102575

Дата перевірки:
16.05.2023 08:49:42 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2023 08:53:03 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Литвиненко Г.Є.Управління ефективністю медичного закладу (на прикладі ТОВ «Аптека го...

Кількість сторінок: 103 Кількість слів: 23374 Кількість символів: 182614 Розмір файлу: 3.84 MB ID файлу: 1014786270

5.35%

Схожість

Найбільша схожість: 0.54% з Інтернет-джерелом (<https://sci.lidubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7199/1/%d0%97%d0%b>)

3.9% Джерела з Інтернету 283 Сторінка 105

3.27% Джерела з Бібліотеки 497 Сторінка 107

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті

Замінені символи 162

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ ІМЕНІ
АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»

(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)



	136
--	-----

139

	143	
CSR	CSV	-

147

IPO

151

155

ED-TECH

157

Mietolkin V.	161
---------------------	-----

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE COMPANY: A STRATEGIC APPROACH TO SALES AND MARKETING	
---	--

163

-

166

169

стимулювати попит, що також може сприяти збільшенню обсягів іноземних інвестицій в Україну. Перспективним є створення фондового ринку в Україні, а також створення державних програм для розвитку українського бізнесу. При цьому керівництву України потрібно поєднувати залучення іноземних інвестицій з пріоритетними напрямками розвитку України.

Список літератури:

1. Крамаренко І. С. Розвиток інвестиційного потенціалу України: особливості та завдання управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19-20. С. 7-10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19-20.7>.
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.
3. Україна 2020-2021: невиправдані очікування, неочікувані виклики (аналітичні оцінки) / Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. Київ, 2020. 304 с. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-PIDSUMKI-PROGNOZI-UKR-ENG.pdf>.

Литвиненко Г.Є.,
ННІБО імені А. Поручника, освітньо-професійна програма
«Бізнес – адміністрування у галузі охорони здоров'я», магістрант
Науковий керівник: Куліш Ганна Петрівна
к. е. н., проф. кафедри корпоративних фінансів та контролінгу
«КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ВИКОРИСТАННЯ CSR ТА CSV В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ

Аспекти соціальної відповідальності набувають все більшого визнання серед компаній і корпорацій усього світу. Вже не є дискусійним питання доцільності реалізації соціально відповідальних підходів управління бізнесом з метою формування ефективних стосунків із внутрішніми стейкхолдерами та акціонерами компаній. Перед практиками, які шукають можливості побудови взаємокорисних стосунків, наразі постає питання вибору концепції їх втілення [1].

До основних корпоративних концепцій, які останні роки доволі часто використовуються бізнесом, відносять концепцію корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та концепцію створення спільної цінності (CSV). Незважаючи на те, що обидва підходи спрямовані на збільшення соціальної відповідальності бізнесу, мають на меті досягнення найвищої прибутковості від зростання бізнесу, задоволеності основних стейкхолдерів, а також впровадження інноваційних продуктів, тим не менш, існують ключові відмінності між CSR і CSV, які слід детально дослідити, щоб зрозуміти важливі аспекти бізнес-стратегії кожної концепції[2].

Корпоративна соціальна відповідальність відноситься до концепції, згідно з якою, компанії впроваджують екологічні та соціально практичні у свої бізнес- рішення та має трактування як у вузькому, так і в широкому сенсі. Вузьке визначення корпоративної соціальної відповідальності – це

одночасно

отримуючи інформаційні сигнали, націлені на підтримання іміджу бренду. У широкому розумінні корпоративна соціальна відповідальність – це не лише одноразова благодійна акція, а довгострокове зобов'язання компанії використовувати частину свого доходу задля покращення життя на планеті. Земля, суспільство та піклування про споживачів, це стратегія, що складається з низки взаємовигідних зусиль у різних сферах діяльності компанії. Згідно концепції «Підхід потрібної результативності діяльності», запропонованій Джоном Елкінгтоном, наголошується, що кінцевим результатом бізнесу не має бути виключно максимізація прибутку,

Тому у широкому сенсі CSR бізнес несе відповідальність не лише перед сучасними, а й перед майбутніми поколіннями.

Створення спільної цінності також іноді називають корпоративною спільною цінністю. Ідеологія, що лежить в основі CSV, полягає в тому, що споживачі зможуть продовжувати купувати товари лише за умови існування нашої планети. Практика чесної торгівлі, покращені умови праці та зусилля по

боротьбі зі зміною клімату та бідністю – все це приклади CSV. Майкл Портер, професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської бізнес-школи, у своєму TEDtalk [визначив CSV](#) як капіталізм, який «вирішує соціальні проблеми за допомогою бізнес-моделі» [4]. Компанії зі стратегіями CSV не лише генерують прибуток, а й покращують суспільство, що спонукає споживачів більше купувати і тим самим долучатися до соціальних покращень.

Бізнес-стратегія CSV дотримується потрійного результату, вона ставить людей, планету та прибутки на один рівень, розуміючи, що все взаємопов'язано.

Виокремлюють три рівні стратегії CSV: внесення суттєвих змін до продукту, зміна ставлення до визначення продуктивності та кластерний розвиток.

Слід зазначити, що концепції CSR і CSV схожі, оскільки вони обидві дотримуються підходу потрійного результату, але вони не тотожні (таблиця 1). Основна відмінність полягає в тому, що CSR – передбачає використання ресурсів підприємства для вирішення соціальних і екологічних проблем у світі, тоді як CSV – передбачає включення цього позитивного соціального та екологічного впливу в бізнес-модель компанії з подальшим створенням економічної цінності.

Таблиця 1 – Основні відмінності між CSR та CSV

	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Створення спільної цінності (CSV)
Визначення	підхід до управління, що передбачає, що компанії повинні враховувати соціальні та екологічні наслідки своїх дій та прагнути до покращення якості життя та добробуту своїх стейкхолдерів.	стратегічний підхід до управління, що передбачає створення інноваційних рішень та бізнес-моделей, що забезпечують комерційний успіх компанії, та при цьому вирішують соціальні проблеми та задовольняють потреби клієнтів та суспільства в цілому.
Підхід	більш традиційний підхід до управління, що зосереджений на тому, що компанії не повинні завдавати шкоди середовищу та мають сприяти соціальному добробуту.	більш інноваційний та стратегічний підхід до управління, що зосереджений на тому, що компанії можуть розвивати бізнес-моделі, які створюють значиму соціальну цінність та прибуток для компанії.
Орієнтація	зосереджується на тому, що компанії повинні робити для соціальної відповідальності та стійкого розвитку.	зосереджується на тому, що компанії можуть робити для вирішення соціальних проблем та покращення життя людей, водночас забезпечуючи комерційний успіх.
Підходить	компаній, які бажають бути більш	компаній, які бажають створити

для	відкритими та відповідальними перед суспільством та середовищем.	інноваційні рішення та бізнес-моделі, що забезпечують успіх на ринку та вирішують соціальні проблеми.
Фокус	на соціальній відповідальності та сталому розвитку.	на вирішенні соціальних проблем через комерційний успіх.
Ключові переваги	підвищення репутації компанії, залучення та утримання талановитих співробітників, покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами.	створення нових можливостей для комерційного успіху, збільшення ринкової частки, збільшення клієнської лояльності, залучення та утримання талановитих співробітників.
Ключові виклики	високі витрати на соціальні та екологічні програми, складність визначення метрик ефективності.	забезпечення комерційного успіху та при цьому збереження соціальної цінності, визначення рівня прийняття ризику.

Джерело: складено автором на основі [1;2;3].

Як бачимо, концепції CSR і CSV не суперечать одна одній, а є двома різними методами для досягнення однієї мети - використання бізнесу для покращення життя людей і суспільства в цілому. Таким чином, обидві концепції корисні для бізнесу та часто працюють разом. Поєднання CSR і CSV створює ідеальний баланс, коли корпорації беруть на себе відповідальність за свій вплив на планету та суспільство, як через зовнішні акти благодійності, так і через внутрішні зміни в бізнес-моделях компаній.

Список літератури:

1. Михайлишин Н.П., Романів С.Р. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 2. URL.: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/56.pdf
2. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2001. Vol. 9, N 3. P. 225–256.
3. R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinuzz. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. N 3. P. 263–281.
4. Michael E. Porter. The case for letting business to solve social problems. *Платформа TED Talks*. URL: https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems?language=en