

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

Факультет економіки та управління  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»  
Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ШВОРАК АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНИ**  
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Шворак А.С.*

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Галина МАХОВА

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
д.е.н., проф.

Інна РСПІНА

Київ 2023

## Зміст

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> ....	6
1.1 Понятійно-категоріальний апарат економічної ефективності діяльності підприємства.....	6
1.2 Формування методичного інструментарію оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства.....	14
1.3 Основні фактори підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»» ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ</b> .....	34
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» .....	34
2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».....	43
2.3 Оцінювання економічної ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».....	49
<b>РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»»</b> .....	58
3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції .....	58
3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» .....	69
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	79
<b>ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</b> .....	82
<b>ДОДАТКИ</b> .....	90

## ВСТУП

*Актуальність.* Досягнення належного рівня економічної ефективності є важливим стратегічним завданням розвитку підприємства в будь-якій галузі, оскільки це становить основу його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Проблема оцінювання економічної ефективності є важливою для підприємств, бо відображає в першу чергу співвідношення результатів та витрат, що були задіяні на досягнення даних результатів, тобто взаємодію елементів (ресурсів).

Питання оцінювання та забезпечення економічної ефективності набуває особливої актуальності в сучасних умовах роботи підприємств, а саме під час пандемії, повномасштабної війни та глобальної діджиталізації, адже підприємства неочікувано зіткнулись з новими викликами у своїй діяльності та з новими умовами функціонування. Неоднозначність, складність і важливість проблеми економічної ефективності діяльності підприємств в динамічних умовах зовнішнього середовища вимагає подальших досліджень у напрямку удосконалення оцінювання та підвищення економічної ефективності діяльності підприємств та формування системи показників.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Проблема економічної ефективності та її оцінювання досліджується в працях вітчизняних та іноземних дослідників, таких як В.Г. Андрійчук, Н.В. Навольська, Т.В. Гринько, Е.ДЖ. Долан, Р. Макміллан, Д.В. Пасека, Л.Ф. Зульфакарова, Р.М. Кундакчан та ін.. У їх роботах розкрито основні теоретико-методологічні аспекти щодо оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств. Сутність визначення економічної ефективності розглядали такі науковці як Г.С. Тарасенко, М.І. Кісіль, С.В. Мочерний та ін.. Дослідженням напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства займалися І.М. Бойчик, О.О. Гетьман, С.Ф. Покропивний, А.В. Череп та ін. Сучасні концепції економічної ефективності діяльності розглядали в своїх роботах С.П. Лобов, Л.В. Михайленко та О. Васильєв.

*Мета роботи:* на основі дослідження, систематизації та конкретизації теоретико-методичних основ щодо оцінювання та підвищення економічної

ефективності діяльності підприємств розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення економічної ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

Відповідно до мети роботи визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади визначення економічної ефективності та економічної ефективності діяльності підприємства;
- сформулювати систему показників економічної ефективності діяльності підприємства;
- дослідити напрями підвищення економічної ефективності діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»;
- проаналізувати господарську діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»;
- оцінити економічну ефективність діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»;
- охарактеризувати бізнес-пропозицію щодо підвищення економічної ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»;
- обґрунтувати соціально-економічну доцільність впровадження бізнес-пропозиції для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

*Об'єктом дослідження* є процеси оцінювання та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

*Предмет дослідження:* сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо оцінювання та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

*Методи дослідження.* У роботі було використано такі методи: графічний метод – для наочності результатів теоретичних та практичних досліджень, аналізу – для оцінювання економічного стану підприємства, вертикальний та горизонтальний – для аналізу фінансової звітності підприємства, порівняльний – для аналізу показників економічної ефективності діяльності підприємства за 2020-

2022 рр., комп'ютерні методи обробки статистичної інформації (зокрема, Microsoft Excel).

*Теоретико-методична та/або практична значущість отриманих результатів.* Здійснено дослідження теоретичних засад визначення економічної ефективності діяльності підприємства, сформовано систему показників оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства, проаналізовано напрями підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, проаналізовано діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» та оцінено рівень її економічної ефективності, визначено напрями підвищення економічної ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», запропоновано та обґрунтовано бізнес-пропозицію щодо покращення економічної ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

*Інформаційна база дослідження:* праці українських та закордонних науковців, фахівців-практиків з проблематики оцінювання та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства; статистичні дані офіційного сайту ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»; фінансова звітність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2020-2022 рр.; Інтернет-ресурси; матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Понятійно-категоріальний апарат економічної ефективності діяльності підприємства

Ефективність – одна з найбільш всеохоплюючих категорій в економічній науці. Вона застосовується для оцінки як і глобальних систем, наприклад транснаціональних компаній, суспільства тощо, так і для окремих конкретних справ, заходів, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів. Саме тому економісти дають визначення поняття «ефективність» по різному, зважаючи на те, ефективність чого вони визначають. Найбільш узагальнено під ефективністю розуміють здатність приносити ефект, результативність, показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей [1, с. 13].

На етапі розвитку підприємства будь-якої галузі постає важливе стратегічне завдання стосовно досягнення відповідного рівня його економічної ефективності, що є основою конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Також приділяють особливу увагу проблемі економічної ефективності діяльності підприємств як зі сторони самих господарюючих суб'єктів на всіх рівнях економіки (регіон, галузь, підприємство) з метою внесення поправок в систему планування і управління, так і зі сторони зовнішніх по відношенню до об'єкту аналізу інститутів (регулюючих та інвестиційних) задля розуміння становища цієї компанії в економічній системі держави.

Економічна ефективність є одним із важливих понять в економічній теорії та практиці, і визначення її сутності відображає розвиток різних підходів і концепцій в економічній думці протягом часу. Аналіз еволюції підходів до визначення сутності поняття «економічна ефективність» допомагає краще

розуміти сутність цього поняття та розвиток відповідних теоретичних та практичних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств.

У різні періоди розвитку економічної науки та практики визначення сутності поняття "економічна ефективність" може варіюватись в залежності від змін у соціально-економічних умовах, технологічних змінах, політичних та інших факторах. Наприклад, на початку 20-го століття, у контексті розвитку індустріального капіталізму, акцент був зроблений на максимізації прибутку та власної вартості, а ефективність вимірювалась переважно фінансовими показниками [2, с.9].

Проте, з часом з'являлися нові підходи до визначення сутності економічної ефективності, які враховували більше аспектів, таких як соціальна відповідальність, сталість розвитку, екологічні аспекти, розподіл доходів, якість життя та інші. В сучасному розумінні, економічна ефективність розглядається як здатність досягати максимальних результатів за обмежених ресурсів, враховуючи комплексність економічних, соціальних, екологічних та інших аспектів діяльності підприємства. Сучасні підходи до визначення сутності економічної ефективності покладають акцент на сталість розвитку, збалансованість інтересів різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та сприяння сталому розвитку суспільства в цілому.

Аналіз еволюції підходів до визначення сутності поняття "економічна ефективність" включає в себе розгляд різних шкіл економічної думки, таких як класична економіка, неокласична економіка, інституціоналізм, посткейнезіанство, екологічна економіка та інші. Кожна школа має свій власний підхід до визначення сутності економічної ефективності, враховуючи відмінності в підходах до розуміння економічних процесів та відносній важливості різних аспектів діяльності підприємства.

Еволюція підходів до визначення сутності поняття «економічна ефективність» (рис.1.1) відбувалась протягом ряду десятиліть і включає різні школи економічної думки та вплив різних факторів, таких як зміни в

економічному середовищі, соціальні та екологічні виклики, розвиток технологій та глобалізація.

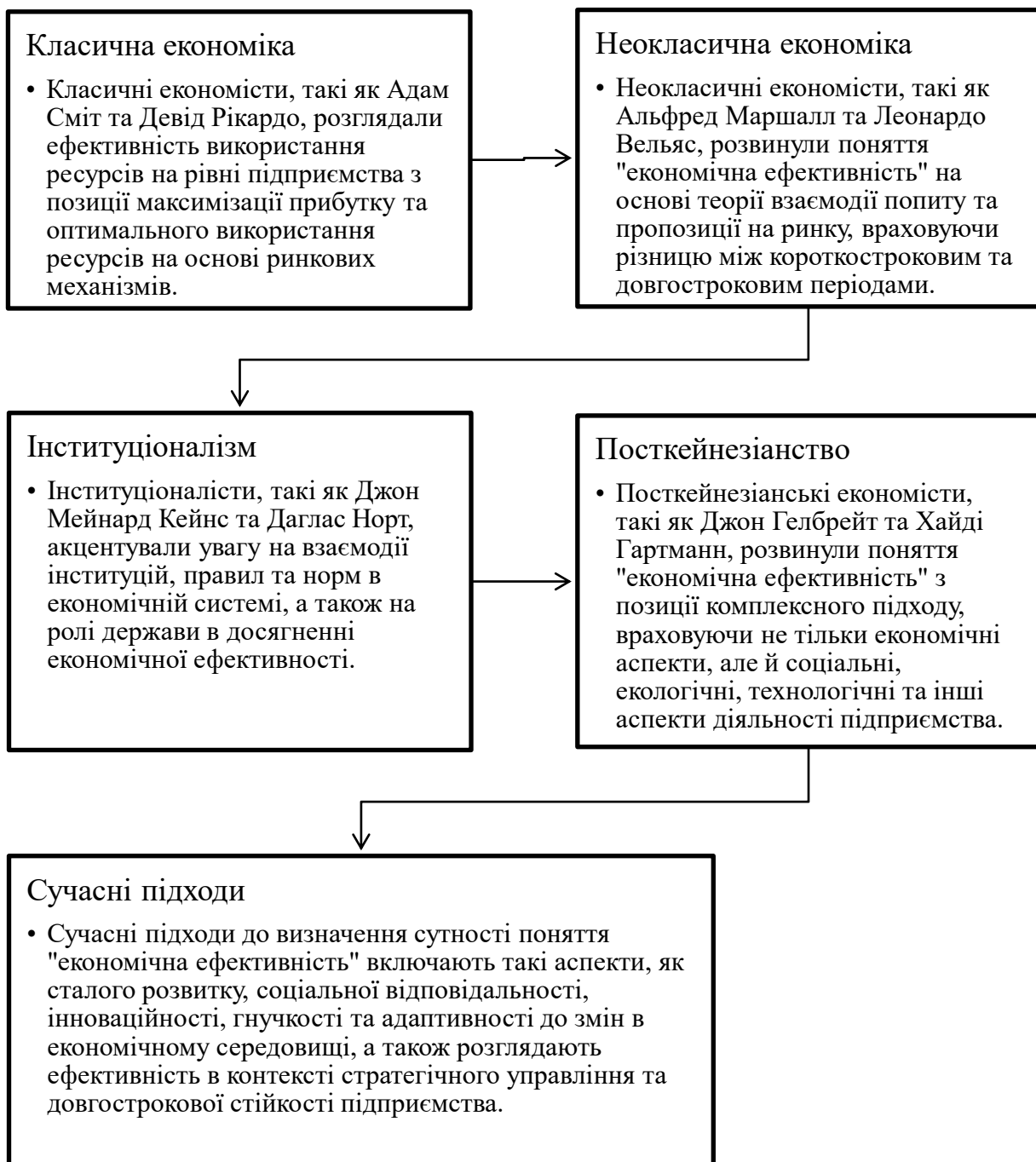


Рисунок 1.1 - Основні напрямки еволюції підходів до визначення сутності поняття «економічна ефективність»

Джерело: складено автором на основі [2,3,4,5]

Отже, еволюція підходів до визначення сутності поняття «економічна ефективність» відбувалась від класичних економічних концепцій до комплексного розгляду різних аспектів діяльності підприємства в сучасному економічному середовищі. Це враховує не лише фінансові результати, але й соціальні, екологічні, інноваційні та стратегічні аспекти, що відображає більш комплексний підхід до вимірювання ефективності підприємства.

Економічний зміст поняття економічної ефективності полягає в позитивному результаті (ефекті) від збільшення сукупних витрат праці на одиницю продукції. Поняття «ефективність» на рівні підприємства характеризує співвідношення між величиною результатів, отриманих від її діяльності, і обсягом ресурсів, вкладених у виробництво. Економічну ефективність характеризують вартісні показники, що показують кінцеві або проміжні результати діяльності підприємства: обсяги прибутковості, продуктивність праці, рентабельність виробництва, обсяг товарної, чистої, реалізованої продукції, економія трудових і матеріальних ресурсів тощо [1, с.13].

Отже, перейдемо до детальнішого огляду сутності поняття «економічна ефективність». У розрізі вітчизняної науки прийнято виділяти такі напрямки дослідження економічної ефективності [6, с. 267]:

- традиційний, пов'язаний з розвитком класичної політекономії та марксовою економічною доктриною. Даний напрямок тривав до кінця 90-х рр. ХХ ст. Дослідники цього напрямку: Л.Л. Єрмолович, І.Я. Кац, Л.І. Абалкін, К.Б. Лейкіна;

- реформаторський, що з'явився в наслідок процесів активної трансформації вітчизняної економіки на початку 90-х рр. ХХ ст. Вчені-реформатори, що розвивали цей напрямок: Д.Г. Заруба, С.В. Мочерний, В.К. Черняк, С.Ф. Покропивний.

Вчені-реформатори надавали значну увагу умовам і механізму формування ринкової економіки України. Вони вкладали новий зміст і звучання в економічні категорії відповідно до наявних змін економічної системи країни. Згідно реформаторського підходу ефективність трактується як «здатність приносити

ефект, результативність процесу, проекту тощо, визначається як відношення ефекту, результату до витрат, які забезпечують цей результат» [7, с.14].

Для опису економічних категорій та явищ вчені-реформатори опирались на західні підходи. На Заході була прийнятною така концепція ефективності як «теорія продуктивності факторів» (factor productivity, productivity of input). Згідно цієї теорії поняття ефективності трактується як «продуктивність» факторів виробництва («праці», «капіталу», «матеріалів»).

За визначенням, наведеним у «Британській енциклопедії», продуктивність треба трактувати як відношення того, що вироблено, до того, що необхідно для виробництва цієї продукції [8, с. 22]. Американські економісти К. Р. Макконнелл і С. Л. Брю визначали економічну ефективність діяльності підприємства (productive efficiency) як «...використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва даного обсягу продукції, виробництво даного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах» [9, с. 400].

В англійських джерелах є поняття «effectiveness» та «efficiency» і обидва відповідають українському поняттю «ефективність», проте між ними є змістова відмінність. Effectiveness відноситься до організаційних цілей, розвитку та поведінки і використовується в контексті співвідношень «причина-результат», а efficiency відноситься до використання засобів, характеризує ступінь раціональності використання матеріальних, фінансових, людських і тимчасових ресурсів[10].

Аналіз різних підходів до визначення терміну «економічна ефективність» показує, що дана категорія розвивалася в часі і має тривалу та складну історію становлення і саме через це економісти трактують цю категорію по-різному. З метою обґрунтування власного трактування сутності поняття «економічна ефективність» необхідно провести детальний аналіз існуючих підходів до визначення даного терміну. В табл. 1.1 проаналізовано теоретичні підходи до трактування категорії «економічна ефективність».

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «економічна ефективність» у трактуванні різних авторів

Автор	Визначення поняття
1	2
Ярославський А.О. [11, с.]	Економічна ефективність – це отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні ресурсів.
В.Г. Андрійчук [12, с.13]	Відношення між одержаними результатами виробництва, тобто продукцією чи матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку.
А.В.Череп, Стрілець Є. М. [13]	Економічна ефективність — максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних витратах у процесі господарської діяльності з урахуванням додаткових умов, що виникають при визначенні ефективності відповідних економічних заходів. Економічні заходи стосуються впровадження нової продукції, підписання контрактів з постачальниками та покупцями, придбання або оновлення обладнання.
Терещенко Н. та Ємельянова О. [14, с.6-9]	Використання ресурсів відповідної вартості для досягнення максимального виробництва товарів або послуг; співвідношення між вартістю дефіцитного ресурсу та обсягом товарів і послуг, вироблених при його використанні; виробництво продукту відповідної вартості з найменшими витратами, без зменшення вартості; ситуація, в якій неможливо забезпечити більш повне задоволення потреб однієї особи, ніж ступінь задоволення потреб іншої людини; отримання якомога більшої кількості необхідних обмежених ресурсів.
Орлов П. А. [15]	Це співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Крім того, це може бути або відношення результатів до витрат, або відношення витрат до результатів діяльності.
Н.В. Савенко [16, с.154]	Результат виробничої діяльності, виражений як співвідношення між результатом господарської діяльності та витратою ресурсів
Р. Ю. Покловський, В. К. Мухопадов [17, с.9]	Ступінь результативності витрат і рівень економічного прогресу суспільства.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк [18, с.389]	Результативність економічної діяльності вимірюється співвідношенням між отриманим економічним ефектом (результатом) та витратами ресурсів, необхідних для його досягнення.
О.О. Слюсаренко [19, с.134]	Найважливішим показником ефективності підприємницької діяльності є порівняння результатів діяльності з витратами на її здійснення, також визначається співвідношенням результатів і витрат.
Жнякін Б.О., Краснова В.В. [20]	Економічна ефективність – це вид ефективності, що характеризує результативність економічної системи (підприємства, регіону, народного господарства).
В. Парето [21, с.92]	Це такий стан системи, при якому неможливо поліпшити стан будь-яких її елементів, при цьому не погіршивши стан інших.
Іванієнко В. В., Ковальов В. В., Волкова О. М.[15]	Це відносний показник, що порівнює отриманий ефект з витратами чи ресурсами, витраченими для його досягнення.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
О.В. Шнипко [22, с.28]	Комбінація ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами.

*Джерело: складено автором на основі [11-22]*

Як видно з табл.1.1, у сучасній літературі науковці також не дають єдиного визначення поняттю «економічна ефективність», хоч для проведення оцінки є необхідним розуміти, що представляє собою цей термін. Поділяючи думки відомих авторів-науковців, пропонуємо розглядати категорію економічна ефективність як досягнення найбільш вигідного співвідношення між результатами виробничої діяльності підприємства та затратами, які були зроблені для їх досягнення.

Економічна ефективність ділиться на різні види, що мають свої характеристики. У табл. 1.2 узагальнено класифікацію видів економічної ефективності.

Таблиця 1.2 – Види економічної ефективності

Ознаки	Види ефективності	Характеристика
За результатами діяльності	Виробничо-технологічна	Вдосконалення техніки та технологій, запровадження нововведень
	Виробничо-економічна	Загальні результати роботи структурних підрозділів і підприємства
	Соціально-економічна	Задоволення потреб працівників, покращення умов праці, відповідність виробничих відносин рівню продуктивних сил
За рівнем визначення	Загальна	Визначається на всіх рівнях господарювання, характеризує загальний економічний ефект у відношенні до окремих видів ресурсів або витрат
	Порівняльна	Визначає найбільш економічно вигідний варіант рішення завдання підприємства
За витраченими ресурсами	Витратний	Результативність поточних виробничих витрат
	Ресурсний	Результативність використання виробничих ресурсів (основних оборотних та виробничих засобів)

*Джерело: на основі [23]*

Так як категорії «економічна ефективність» та «економічна ефективність діяльності підприємства» тісно пов'язані, то виникає необхідність розглянути також сутність другого поняття. В табл. 1.3 проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття «економічна ефективність діяльності підприємства».

Таблиця 1.3 – Визначення категорії «економічна ефективність діяльності підприємства у трактуванні різних авторів

Автор	Визначення поняття
Баглаєва Н.С., Сухоєєва Ю.А. [24, с.100]	Економічна ефективність діяльності підприємства — вид економічної ефективності, що відображає ступінь використання підприємствами ресурсів і засобів
Навольська Н.В. [1, с.27]	Економічна ефективність підприємства описує його здатність ефективно задовольняти потреби ринку шляхом оптимального використання ресурсів.
Чучук Ю.В. [25]	Економічна ефективність діяльності підприємства — вид економічної ефективності, що відображає ступінь використання підприємствами ресурсів і засобів.
Полегенька М.А. [26, с.73]	Сенс економічної ефективності підприємства знаходиться в намаганні істотно збільшити виробництво продукції на одиницю використаних ресурсів, тому ефективність слід розглядати як категорію, що характеризує позитивну динаміку розвитку суб'єкта господарювання, а забезпечення ефективності – як певний процес.
Ярославський А.О. [11, с.175]	Економічна ефективність діяльності підприємства – наслідок фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, що охоплює всі витрати на реалізацію підприємства та включає залишок чистого прибутку від розвитку підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [24, с.100; 1, с. 27; 25; 26, с.73; 11, с.175 ]*

З таблиці 1.3 видно, що поміж науковців в даний час відсутнє однозначне визначення категорії «економічна ефективність діяльності підприємства», оскільки його описують користуючись різними підходами та з урахуванням різноманітних факторів. В загальному розумінні, ефективність діяльності підприємства можна визначити як здатність досягати максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів.

Отже, слід розмежовувати категорії «економічна ефективність», «економічний ефект» та «економічна ефективність діяльності підприємства». В сучасному світі поміж економістів немає єдиного узгодженого визначення поняття «економічна ефективність», так як воно розкривається з точки зору різноманітних підходів та з урахуванням багатьох факторів. Дана категорія розвивалася в часі і має тривалу та складну історію становлення. Теж саме стосується і поняття «економічна ефективність діяльності підприємства», тому надалі будемо вважати, що ця категорія відображає ступінь використання ресурсів і засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

## **1.2 Формування методичного інструментарію оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства**

Важливим питанням економічної ефективності діяльності підприємства є вибір оптимальної системи показників, що надає б змогу максимально точно та всебічно оцінити ефективність його функціонування. В економічній літературі розглянуто достатньо широкий перелік кількісних та якісних показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємств, наприклад номенклатуру, асортимент, обсяги виробництва, якість і технічний рівень продукції, науково-технічний прогрес, виробничі потужності тощо. Здебільшого на підприємстві застосовується близько 25-30 показників, які описують найважливіші аспекти його роботи. Від сфери діяльності компанії залежить, яку кількість економічних показників слід проаналізувати.

Економічний зміст та загальна методологія вимірювання ефективності діяльності підприємств полягає в тому, що можна постійно спостерігати результати діяльності, безпосередньо впливати на процес виробництва, раціонально використовувати наявні ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) тощо. Загалом показники економічної ефективності розраховують для того, щоб мати підґрунтя при формуванні управлінських рішень. Для правильного підбору методу оцінювання ефективності потрібно спочатку провести аналіз особливостей прийнятого рішення. Найбільш суттєвими аспектами, які повинні враховуватись при такому виборі є характер мети, на яку спрямовані прийняті рішення, базис порівняння одержаних результатів оцінювання економічної ефективності, рівень деталізації розрахунків, а також місце впливу ефектів і витрат на інтереси економічних суб'єктів, які беруть участь у здійсненні заходу [37, с.213].

Необхідно пам'ятати, що реальна оцінка економічної ефективності діяльності підприємства є дуже важливою, оскільки від неї залежить майбутнє підприємства, включаючи можливість максимізувати прибуток, розширити сферу

діяльності та закріпитись на конкурентних позиціях. Система показників представляє собою набір взаємопов'язаних економічних показників, що відображають процеси, які відбуваються в певних умовах, місцях і часі. Кожен показник має свою унікальну характеристику, яка відображає певний аспект господарської діяльності [1, с. 36].

Значення показника визначається за результатами вимірювання об'єкта і змінюється в залежності від особливостей методу, для якого він побудований, при цьому визначається ступенем охоплення ідентифікованого процесу. Система показників включає планові показники, облікові показники та об'єкти порівняння.

Повнота використання показників в аналізі залежить від їх важливості в оцінці діяльності підприємства та його ланок, мети аналітичного дослідження та рівня методичного забезпечення. Використання індикаторних систем забезпечує здійснення комплексного аналізу господарської діяльності [1, с. 65].

Формуючи систему показників необхідно звернути увагу, що всі показники повинні точно відображати реальні економічні явища і процеси, а також бути зрозумілими та динамічними. Важливо дотримуватись наступних принципів при виборі показників оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств:

- методичні положення мають бути основою при виборі та створенні економічних показників.
- кількість показників у системі повинна бути обмеженою, але достатньою для того, щоб забезпечити вичерпний та достовірний аналіз стану підприємства.
- система повинна відображати ефективність використання ресурсів підприємства в процесі виробництва продукції.

Оскільки ефективність підприємства залежить не тільки від результативності виробництва, але і від успішності у здійсненні фінансових та збутових операцій, показники можна поділити на дві категорії:

- показники, які відображають ефективність виробничої діяльності;
- показники, які відображають ефективність фінансової та збутової діяльності підприємства [1, с. 66].

Крім того, для досягнення достовірної оцінки ефективності підприємства, при розрахунку економічних показників необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміна цін на ресурси та готову продукцію (при порівнянні базового і планового періодів). Основні напрями забезпечення ефективної діяльності підприємств полягають у створенні сприятливого зовнішнього середовища, бо з нього починається відтворювальний процес і ключовий показник результатів діяльності – дохід від реалізації продукції підприємства.

Слід зауважити, що ефективність діяльності підприємства є комплексним показником ефективності використання його матеріальних та трудових ресурсів, капіталу, основних виробничих фондів та оборотних коштів. За сучасних умов ведення бізнесу важливе значення мають такі показники підвищення ефективності діяльності як достатній рівень забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, належний рівень продуктивності праці. Трудомісткість та виробіток – два головних показники рівня продуктивності праці як основного економічного показника, що визначає ефективність витрат праці персоналу (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Назва	Визначення	Формула
Виробіток у натуральному вимірі ( $V_{\text{нат}}$ )	Визначає кількість продукції, яку компанія виробляє за певний період часу, виміряну у фізичних одиницях, де Ч – середньооблікова чисельність працівників	$V_{\text{нат}} = \frac{Q}{\Phi_{\text{ч}}}$ або $V_{\text{нат}} = \frac{Q}{\bar{\text{ч}}}$
Виробіток у вартісному вимірі ( $V_{\text{варт}}$ )	Вимірюється в грошовому виразі і відображає сумарну вартість всієї виробленої продукції за певний період часу, де ВП- вартість виробленої продукції	$V_{\text{варт}} = \frac{\text{ВП}}{\Phi_{\text{ч}}}$ $V_{\text{варт}} = \frac{\text{ВП}}{\bar{\text{ч}}}$
Зарплатомісткість продукції ( $Z_{\text{м}}$ )	Відображає скільки коштує оплата праці, витрачена на виробництво одиниці продукції, де ФОП – фонд оплати праці	$Z_{\text{м}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП}}$

Джерело: складено автором на основі [1, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33]

Для оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є важливими показники ефективності використання капіталу підприємства. Оцінка ефективності використання капіталу допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої капітальні ресурси для досягнення своїх цілей та

генерації прибутку. Показники ефективності використання капіталу підприємства визначаються за формулами, що наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Показники ефективності використання капіталу підприємства

Назва	Визначення	Формула
Рентабельність активів, % ( $R_A$ )	Відображає, як відноситься чистий прибуток підприємства до середньорічної вартості його активів, та вказує на ефективність використання всіх активів підприємства, де ЧП – чистий прибуток підприємства, $\bar{A}$ – середньорічна вартість всіх активів підприємства	$R_A = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}} * 100\%$
Рентабельність власного капіталу, % ( $R_{ВК}$ )	Відображає співвідношення чистого прибутку підприємства та середньорічної вартості власного капіталу, що дозволяє виміряти рівень ефективності використання власного капіталу підприємства, де $\bar{ВК}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства	$R_{ВК} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{ВК}} * 100\%$
Рентабельність позикового капіталу, % ( $R_{ПК}$ )	Показує відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості позикового капіталу та характеризує рівень ефективності використання позикового капіталу підприємства, де $\bar{ПК}$ – середньорічна вартість позикового капіталу підприємства	$R_{ПК} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{ПК}} * 100\%$

*Джерело: складено автором на основі [28, 29, 30, 1, 31, 32, 33]*

Показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства фокусуються на активах, які мають оцінку вартості та зберігають свою матеріальну форму протягом експлуатації. Основні виробничі фонди є складовою виробничо-технічної бази підприємства і відображають його виробничу потужність, що робить їх важливими в процесі виробництва. Показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства обчислюються за допомогою відповідних формул (табл. 1.6).

Отже, з табл. 1.6 видно, що для оцінки економічної ефективності використання основних виробничих фондів компанії використовуються різні показники, зокрема показник фондівдачі. Цей показник відображає співвідношення вартості виробленої продукції за певний період до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Висока фондівдача свідчить про ефективне використання основних засобів і прибутковість виробництва, а низька - про можливість оптимізації використання основних засобів та зменшення витрат на них.

Таблиця 1.6 - Показники ефективності використання основних виробничих фондів

Назва	Визначення	Формула
Фондовіддача ( $\Phi_v$ )	Вказує на те, який дохід генерується від кожної вкладеної у виробництво гривні основних засобів, де $\overline{ОВФ}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів	$\Phi_v = \frac{ВП}{\overline{ОВФ}}$
Фондовіддача активної частини основних фондів ( $\Phi_{v,акт}$ )	Відображає яку частину валового доходу приносять основні фонди, які задіяні в виробничому процесі, де $\overline{ОВФ}_{акт}$ – середньорічна вартість активної частини основних фондів	$\Phi_{v,акт} = \frac{ВП}{\overline{ОВФ}_{акт}}$
Фондомісткість ( $\Phi_m$ )	Відображає співвідношення між виробничими фондами та обсягом виробництва, що здійснюється на цих фондах	$\Phi_m = \frac{\overline{ОВФ}}{ВП}$
Фондорентабельність, % ( $\Phi_p$ )	Відображає ефективність використання капіталу підприємства,	$\Phi_p = \frac{ЧП}{\overline{ОВФ}} * 100\%$
Фондоозброєність ( $\Phi_{озб}$ )	Відображає рівень технічного оснащення підприємства необхідними засобами виробництва, які використовуються для виробництва продукції.	$\Phi_{озб} = \frac{\overline{ОВФ}}{Ч}$

*Джерело: узагальнено автором на основі [1, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33]*

Для узагальнення ефективності та інтенсивності використання основних виробничих фондів підприємства можна також застосувати показник фондовіддачі активної частини основних фондів. Цей показник відноситься до фондів, що безпосередньо беруть участь у процесі виробництва продукції, наприклад, машини та устаткування, прилади та пристрої для вимірювання, інструменти і т.д. Однак, активна частина основних фондів може різнитись залежно від галузі промисловості, в якій працює підприємство.

Оберненим до фондовіддачі є показник фондомісткості продукції, який показує скільки необхідно витратити основних виробничих фондів заради одиниці продукції. Фондорентабельність відображає відношення між чистим прибутком підприємства та середньорічною вартістю його основних виробничих фондів у співвідношенні однієї гривні до вартості фонду. Ріст цього показника означає ефективне використання основних виробничих фондів. Рівень фондоозброєності праці також є показником ефективності діяльності підприємства і повинен постійно зростати, бо від його величини залежить технічна озброєність підприємства і продуктивність праці.

Важливе місце у процесі оцінювання ефективності діяльності підприємства займають показники використання оборотних коштів підприємства (табл. 1.7). В першу чергу для визначення ефективності використання оборотних коштів підприємства використовують коефіцієнт оборотності, що відображає обсяг реалізованої продукції, що приходить на одну гривню оборотних коштів.

Таблиця 1.7 – Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства

Назва	Визначення	Формула
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ( $K_{об}$ )	Вказує на те, скільки разів оборотні кошти підприємства були використані для отримання валового доходу, де РП – вартість реалізованої продукції за певний період; $OK_{с.р.}$ – середні залишки оборотних коштів	$K_{об} = \frac{РП}{OK_{с.р.}}$
Коефіцієнт завантаження ( $K_{зав}$ )	Відображає наскільки ефективно підприємство використовує свої виробничі потужності та дозволяє оцінити наскільки загальне виробництво підприємства відповідає його потенціалу	$K_{зав} = \frac{OK_{с.р.}}{РП} = \frac{1}{K_{об}}$
Тривалість обороту ( $T_{об}$ )	Визначається як середня кількість днів, протягом яких грошові кошти перебувають в обороті на підприємстві, де $D$ – кількість днів у періоді	$T_{об} = \frac{D}{K_{об}}$
Рентабельність оборотних коштів ( $R_{ок}$ )	Відображає який прибуток отримує підприємство на кожну одиницю оборотних коштів, які використовуються для виробництва продукції або надання послуг.	$R_{ок} = \frac{ЧП}{OK_{с.р.}}$

*Джерело: складено автором на основі [1, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33]*

Чим більше число обертів тим скоріше зростають обсяги реалізації продукції на одну гривню оборотних коштів. До того ж чим менша тривалість обороту за того ж обсягу продукції, тим менші обсяги оборотних коштів потрібні підприємству. До того ж чим швидше кошти здійснюють оборот, тим більш ефективно вони використовуються.

Коефіцієнт завантаження відображає участь оборотних коштів у реалізованій продукції на одну гривню, чим менше грошей припадає на одну гривню обороту, тим краще вона використовується. Тривалість обороту відображає час, потрібний оборотному капіталу компанії для здійснення обороту.

Рентабельність оборотних коштів відображає відносну рентабельність їх використання і демонструє яку кількість чистого прибутку отримує підприємство

на одну гривню оборотних коштів. Оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів проводиться за показниками, що наведені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Показники ефективності використання матеріальних ресурсів

Назва	Визначення	Формула
Матеріаломісткість продукції ( $M_M$ )	Відображає співвідношення матеріальних витрат та обсягів виробленої продукції, де $M_B$ – матеріальні витрати	$M_M = \frac{M_B}{M\Pi}$
Матеріаловіддача ( $M_B$ )	Обчислюється як відношення обсягів виготовленої продукції до обсягів матеріальних витрат підприємства	$M_B = \frac{B\Pi}{M_B}$
Коефіцієнт використання матеріалів ( $K_{B,M}$ )	Показує співвідношення чистої маси матеріалу у виробі до фактичних витрат матеріалу для виготовлення даного виробу, де $ЧМ$ – чиста маса матеріалу у виробі; $M_{B\phi}$ – фактичні витрати матеріалу для виробництва цього виробу.	$K_{B,M} = \frac{ЧМ}{M_{B\phi}}$
Коефіцієнт виходу готової продукції одиниці з одиниці сировини ( $K_{B,г.п.}$ )	Характеризує відношення обсягу продукції до обсягу сировини, де $Q_c$ – обсяг використаної сировини	$K_{B,г.п.} = \frac{B\Pi}{Q_c}$
Рівень відходів ( $P_B$ )	Дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та знайти шляхи зниження витрат на виробництво, де $B$ – величина відходів матеріалу; $M_P$ – величина загальних витрат матеріалу.	$P_B = \frac{B}{M_P}$
Чистий прибуток на 1 гривню матеріальних витрат ( $ЧП_{1 \text{ грн. } M_B}$ )	Показує відношення суми чистого прибутку підприємства до суми матеріальних витрат	$ЧП_{1 \text{ грн. } M_B} = \frac{ЧП}{M_B}$

*Джерело: складено автором на основі [1, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33]*

Ключовою характеристикою ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є різноманітні показники рентабельності, що відображають рівень доходів, що генерує підприємство з різних точок зору та групуються відповідно до інтересів різних учасників економічного процесу (табл.1.9). Аналіз рентабельності підприємства може бути корисним для різних зацікавлених сторін, таких як власники, інвестори, кредитори, урядові органи, менеджери та інші. Він дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, його прибутковість та стійкість до змін у ринкових умовах.

Враховуючи різноманітність рентабельності показників та їх можливість групуватися за інтересами різних учасників економічного процесу, аналіз рентабельності може стати важливим інструментом для оцінювання ефективності

фінансово-господарської діяльності підприємства та обґрунтування управлінських рішень.

Таблиця 1.9 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Назва	Визначення	Формула
Рентабельність підприємства ( $R_{\text{підпр.}}$ )	Відображає співвідношення між прибутком, який отримує підприємство за певний період часу, та витратами на його виробництво та реалізацію	$R_{\text{підпр.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОВФ} + \text{ОК}_{\text{ср.}}} * 100\%$
Рентабельність продажу продукції ( $R_{\text{п.п.}}$ )	Відображає співвідношення між чистим прибутком підприємства та обсягом реалізованої продукції за певний період часу, де ЧД – чистий дохід підприємства	$R_{\text{п.п.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} * 100\%$
Витрати на 1 грн товарної продукції ( $V_{1\text{грн.ТП}}$ )	Відображає скільки коштує виробити одну гривню товарної продукції, де В – загальна сума витрат на виробництво; ТП – вартість товарної продукції в діючих цінах	$V_{1\text{грн.ТП}} = \frac{В}{\text{ТП}}$
Рентабельність виробництва продукції ( $R_{\text{в.п.}}$ )	Відображає співвідношення прибутку від реалізації продукції до вартості виробництва цієї продукції, де Пвал – валовий прибуток С – собівартість реалізованої продукції	$R_{\text{в.п.}} = \frac{\text{Пвал.}}{С} * 100\%$

*Джерело: складено автором на основі [1, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33]*

Показники, що продемонстровані в даному підрозділі – це важливі характеристики економічної ефективності діяльності підприємства. Тому їх потрібно обов'язково включати до системи аналізу та оцінювання ефективності підприємства. Проте, навіть знаючи всі ці фактори і підходи, оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є можливими лише при проведенні глибокого та змістовного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства з використанням запропонованої системи економічних показників.

Для проведення більш детального та комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства широко використовується система збалансованих показників (ЗСП або BSC) та ключові показники ефективності (КРІ), які включають різноманітні фінансові та нефінансові показники. У цьому підході рентабельність відходить на другий план, а система показників об'єднує різні показники в групи, що дозволяє провести більш детальний аналіз економічної ефективності підприємства. Однак, застосування цієї системи може бути

складним та обмеженим, що призводить до меншої популярності порівняно з традиційними методами оцінки ефективності діяльності підприємства[33].

Концепція ЗСП відрізняється від інших підходів тим, що поєднує фінансові та нефінансові показники з урахуванням їхніх причино-наслідкових зв'язків з ключовими факторами, що впливають на їх формування. ЗСП є платформою для інтеграції елементів управління, які використовуються на підприємстві. Оскільки ЗСП характеризує господарську діяльність суб'єкта господарювання, всебічний економічний аналіз є обслуговуючою функцією управління, в тому числі стратегічного.

Ефективність використання ЗСП залежить від того, на скільки точно можна визначити проблеми діяльності суб'єкта господарювання та визначити методи їх вирішення. Підприємство може використовувати концепцію збалансованої системи показників для визначення своєї стратегії розвитку. Ця стратегія може бути сформульована та пояснена всім працівникам, а результати діяльності персоналу можуть бути оцінені з урахуванням реалізації стратегії за допомогою базових показників ефективності. Крім того, збалансована система показників може бути використана для трансформування стратегічних цілей в оперативний план діяльності підрозділів та персоналу. Також ця концепція може допомогти у попередженні кризових ситуацій та інших проблем [34, с.120].

ЗСП є ефективним інструментом управління діяльністю підприємств, організацій та інших господарюючих суб'єктів. Включення нефінансових показників до моніторингової системи дозволяє збільшити обсяг інформації про діяльність суб'єкта господарювання та отримати більш повну картину щодо ефективності його діяльності.

ЗСП допомагає виявити та усунути слабкі місця в діяльності, оскільки вона забезпечує аналіз діяльності з різних поглядів, відображає взаємозв'язки між показниками та дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки погіршення фінансових результатів, а це дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. За допомогою ЗСП можна підвищити конкурентоспроможність суб'єкта

господарювання та покращити інвестиційно-інноваційну привабливість, оскільки забезпечується раціональне використання ресурсів та оптимізація діяльності [35].

ЗСП дозволяє оцінити ефективність вибраної стратегії та відстежити її реалізацію в рамках чотирьох основних перспектив [34, с.122]:



Рисунок 1.2 – Основні перспективи діяльності, що оцінює ЗСП

*Джерело: складено на основі [34]*

Загалом, ЗСП є інструментом комунікації між керівництвом підприємства, робітниками та зовнішніми стейкхолдерами з метою досягнення цілей та стратегічних завдань підприємства та покращення результативності.

Для успішної розробки збалансованої системи показників (ЗСП), важливо визначити найважливіші показники для оцінки результативності діяльності підприємства по кожній з проєкцій ЗСП. Хоча структура ЗСП може бути модифікована, неможливо вибрати один базовий показник, який би повністю відображав успішність та ефективність підприємства. Відбір показників повинен ґрунтуватися на трьох принципах: раціональність інформації, збалансованість цілей та можливість вимірювання показників. Важливо не додавати забагато показників та комплексних індексів до ЗСП, щоб не загубити головне. Підприємства повинні вибирати ті показники, які найкраще відповідають їхнім потребам та конкретним обставинам.

Застосування моделі ключових показників діяльності, запропонованої Девідом Парментером, може значно спростити вибір ключових та стратегічно

важливих показників. Правило «10/80/10», запропоноване Д. Парментером, означає, що 10 ключових показників результативності (KRI), 80 виробничих індикаторів (PI) та 10 ключових показників ефективності (KPI) повинні бути основою ЗСП. Компанії також можуть додавати п'яту проекцію до перерахованих вище проекцій або замінювати одну із чотирьох на ту, яка найбільш повно відображає їхню місію та стратегію [36, с. 66].

Найчастіші проблеми при розробленні ЗСП пов'язані з тим, що підприємства використовують або занадто мало, або занадто багато показників. Якщо кожна бізнес-одинаця слідує лише своїй власній стратегії, то це може призвести до відсутності загальної стратегічної мови на рівні підприємства. Без загального керівництва топ-менеджерами успіх створення ЗСП може бути тимчасовим. Найчастіше невдачі в реалізації ЗСП не пов'язані з поганою розробкою, а з недостатньою увагою до етапу впровадження. В таблиці 1.10 наведені важливі показники для збалансованої системи показників на підприємстві, що включають чотири сфери функціонування: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток.

Таблиця 1.10 – Ключові показники збалансованої системи показників

Сфера	Мета	Показник	Формула
1	2	3	4
Фінанси	Зростання прибутку підприємства	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$K_a = \frac{BK}{B}$ , де BK – власний капітал; K – валюта балансу
		Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності)	$K_{пз} = \frac{OA}{ПЗ}$ , де OA – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{мрк} = \frac{З}{ВОК}$ , де З – вартість запасів; ВОК – власні обігові кошти
		Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	$R_e = \frac{OP}{CB}$ , де OP – прибуток від операційної діяльності; CB – собівартість реалізованої продукції
Клієнти	Збільшення частки ринку	Частка ринку	Інформація зі звітності
		Канали збуту продукції	Частка продукції відповідного каналу збуту до загальної кількості реалізованої продукції.
		Прибутковість клієнта	Чистий або валовий прибуток від клієнта (споживача) або від сегмента ринку
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції	Стаття з фінансової звітності.

Продовження табл. 1.10

1	2	3	4
	Збільшення випуску продукції	Випуск продукції в порівняних цінах	Стаття зі статистичної звітності.
	Підвищення якості виробництва	Фондовіддача.	$\Phi_v = \frac{ВП}{ОВФ},$ де ВП – випуск продукції у порівняних цінах; ОВФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів
		Технічна озброєність виробничого персоналу	$ТО = \frac{\text{Активна частина ОВЗ}}{\overline{Чроб}},$ де ОВЗ – основні виробничі фонди; $\overline{Чроб}$ – середньоспискова кількість робітників
		Розробка та випуск нової продукції	Частка нової продукції в обсязі продажів.
Навчання та розвиток	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{ВП}{Чпвп},$ де ВП – випуск продукції в порівняних цінах; $\overline{Чпвп}$ – середньоспискова кількість промислово-виробничого персоналу
	Підвищення кваліфікації персоналу	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	$K_{ін} = \frac{ЧВПК}{КРсс},$ де ЧВПК – кількість висококваліфікованих працівників; КРсс – середньоспискова кількість персоналу
		Коефіцієнт забезпеченості кадрами	$K_{зк} = \frac{КРсс}{Чпп},$ де ЧКП – кількість кваліфікованих працівників; КРсс – середньоспискова кількість персоналу

Джерело: складено автором на основі [34, с.122;37, с.43-52]

Щоб розробити ефективну стратегію розвитку для підприємства, необхідно проаналізувати ключові показники, які чинять найбільший вплив на її діяльність. Для цього потрібно визначити такі показники для кожної складової діяльності підприємства, які є найбільш значущими, та привести їх до зіставного вигляду. Отримані результати можна використовувати для розробки стратегії розвитку підприємства.

Отже, збалансована система показників (ЗСП) є важливим інструментом для вимірювання результатів, які досягає підприємство у досягненні своїх стратегічних цілей. Ефективний набір показників повинен задовольняти потреби всіх користувачів інформації та охоплювати всі ключові процеси, які впливають на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки. Такий підхід допомагає підвищити практичну цінність прогнозної інформації для управління підприємством.

### **1.3. Основні фактори підвищення економічної ефективності діяльності підприємства**

Для досягнення економічної ефективності підприємства необхідно враховувати основні фактори, такі як встановлення максимально реалістичних економічних цілей, виявлення змін, які допоможуть розкрити потенціал підприємства і впровадження необхідних змін для досягнення стратегічних цілей. Важливо пам'ятати, що всі ці фактори взаємопов'язані і досягнення цілей залежить не тільки від власника чи керівника підприємства, а й загалом від усього колективу.

Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства є надзвичайно важливою, оскільки вона відображає успішність керівництва компанії, впливає на його репутацію та допомагає залучити капітал на ринки. Тому, головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб оцінити потенціал підприємства та знайти шляхи його максимальної реалізації. Підвищення економічної ефективності є важливим фактором для успішної діяльності будь-якого підприємства, тому необхідно постійно контролювати та знаходити способи для її зростання.

Управління витратами та собівартістю продукції є важливим аспектом економіки і для ефективного управління підприємством необхідно мати повну, достовірну та оперативну інформацію про витрати, які формують собівартість продукції [38, с. 10]. Під час контролю ефективності діяльності підприємства слід регулярно проводити аналіз фінансово-господарських показників, визначати його позицію на ринку та шукати нові можливості розвитку з урахуванням всіх факторів впливу.

У табл.1.11 наведено категорії чинників, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Ці чинники можна розділити на дві групи: позитивні, які покращують показники діяльності, і негативні, які їх погіршують. Крім того, їх

можна класифікувати за місцем виникнення на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники залежать від самого підприємства та його діяльності.

Таблиця 1.11 – Чинники впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників

Категорії показників	Чинники впливу
Загальні	Характер виробництва, його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази
Специфічні	Взаємозв'язок між різними формами та методами управління, відповідністю структури управління, рівнем автоматизації та механізації управління, рівнем кваліфікації працівників та ефективністю їхньої роботи
Особливі	Фактори невизначеності ринку
Структурно-організаційні	Організаційна структура управління, виробництва, постачання та збуту, виробничо-економічних зв'язків
Інтенсивні	Зростання продуктивності праці, фондоддачі, матеріаловіддачі, зниження фондо-, капітало- та трудомісткості
Екстенсивні	Зростання обсягу виробничих ресурсів
Галузеві	Загальні та структурні характеристики галузі в структурі національного господарства, кон'юнктура галузевого ринку
Територіальні	Географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок

*Джерело: на основі [39, с.59]*

Отже, можна виділити три основні критерії класифікації факторів підвищення ефективності діяльності підприємства:

1) за напрямками розвитку та вдосконалення виробництва, які включають технічні, організаційні та соціально-економічні заходи, що дозволяють зменшити витрати праці;

2) за джерелами підвищення ефективності, які включають зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економію часу та раціональне використання природних ресурсів;

3) за сферою застосування, яка включає народногосподарські, міжгалузеві, регіональні, галузеві та внутрішньовиробничі фактори.

У галузі підвищення економічної ефективності виробництва важливу роль відіграє раціональне використання виробничого потенціалу, мінімізація втрат, режим економії затрат і ресурсів [11, с.176]. Однак, ступінь ефективності діяльності підприємства залежить не тільки від внутрішніх чинників, але й від зовнішніх. До зовнішніх чинників можна віднести державну та соціальну

політику, інституційні механізми, інфраструктуру та структурні зміни суспільства та економіки, такі як розвиток технологій, науки та кваліфікації персоналу.

Внутрішні чинники можна розділити на «тверді», що можна виміряти за фізичними параметрами (технологія, обладнання, матеріали, енергія, виробни), та на «м'які» (організація і система управління, робітники, методи роботи, стиль управління). Кожне підприємство повинно постійно моніторити використання внутрішніх факторів, розробляти та виконувати програми для покращення продуктивності своєї діяльності, а також урахувувати вплив зовнішніх факторів на неї [40, с.73].

Комплексний огляд технічного та організаційного розвитку виробництва надає кількісну оцінку внутрішніх факторів, які впливають на зниження трудомісткості, збільшення продуктивності, скорочення матеріалоемності та оптимізацію витрат. Від цих чинників залежать також зростання прибутку та рентабельності, підвищення виробничих можливостей та збільшення обсягу випуску продукції, а також економічний ефект від прийнятих заходів. Важливим етапом для створення успішного господарського механізму та адаптації до умов ринку є подальша розробка теоретичних та методичних питань у плануванні та обліку. Для досягнення цього завдання необхідно конкретизувати напрямки дій та ефективно використати найважливіших внутрішніх та зовнішніх чинників для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Визначення ефективності управління підприємством та знаходження способів її підвищення – складна задача, оскільки підприємство є відкритою системою, що піддається впливу багатьох факторів. Деякі з цих факторів можуть бути використані для підвищення ефективності управління, тоді як інші можуть становити загрозу для підприємства. Головною метою ефективного управління є мінімізація таких загроз.

Щоб покращити економічні показники підприємства, потрібно впровадити ефективний менеджмент на всіх стадіях виробничого процесу та в усіх підрозділах. Особлива увага повинна бути приділена мотиваційному механізму

для залучення працівників до управління підприємством та створенню і впровадженню інноваційних підходів.

В економіці бізнесу можна виділити три концепції резервів: перша – резервні запаси сировини, необхідні для стабільної роботи компанії; друга – резерви, пов'язані з науково-технічним прогресом, які можуть включати в себе вдосконалення якості продукції, використання нового обладнання та технологій, а також нові види матеріалів; третя – резерви, які пов'язані з нераціональним використанням різних видів ресурсів, таких як матеріали, час, гроші та витрати на їх виробництво [41, с.36].

Перша концепція полягає у зменшенні запасів грошових та матеріальних ресурсів, що може підвищити оборотність коштів та рентабельність капіталу. Однак, це також може призвести до зупинок і збоїв у виробництві.

Друга концепція полягає у значних інвестиціях у різноманітні інноваційні проекти, що може призвести до нестачі ліквідності для поточної діяльності та може бути невдалим, якщо компанія не має досвіду та інноваційної інфраструктури. Однак, інвестиції в інновації зазвичай приносять позитивний економічний ефект, за умови їх системності та збалансованості відносно фінансового стану компанії.

Третя концепція характеризується тим, що резерви існують як наслідок нераціонального користування усіма видами ресурсів (надмірна робота, матеріали, час, кошти і їх витрати в процесі виробництва), а тому такі резерви, зазвичай, найлегше виділити на підприємстві, оскільки вони вже створені в результаті неефективного управління та відсутності внутрішнього аналізу. Шляхом виправлення існуючих помилок можна використати ці резерви, а також створити додаткові системи та активності, які взаємодіють з цими резервами.

Так, на будь-якому підприємстві важливо знайти резерви для підвищення ефективності. Це можна зробити, дотримуючись послідовності дій зображеної на рис. 1.3, що дозволить виявити та ефективно використовувати можливості для оптимізації діяльності підприємства.

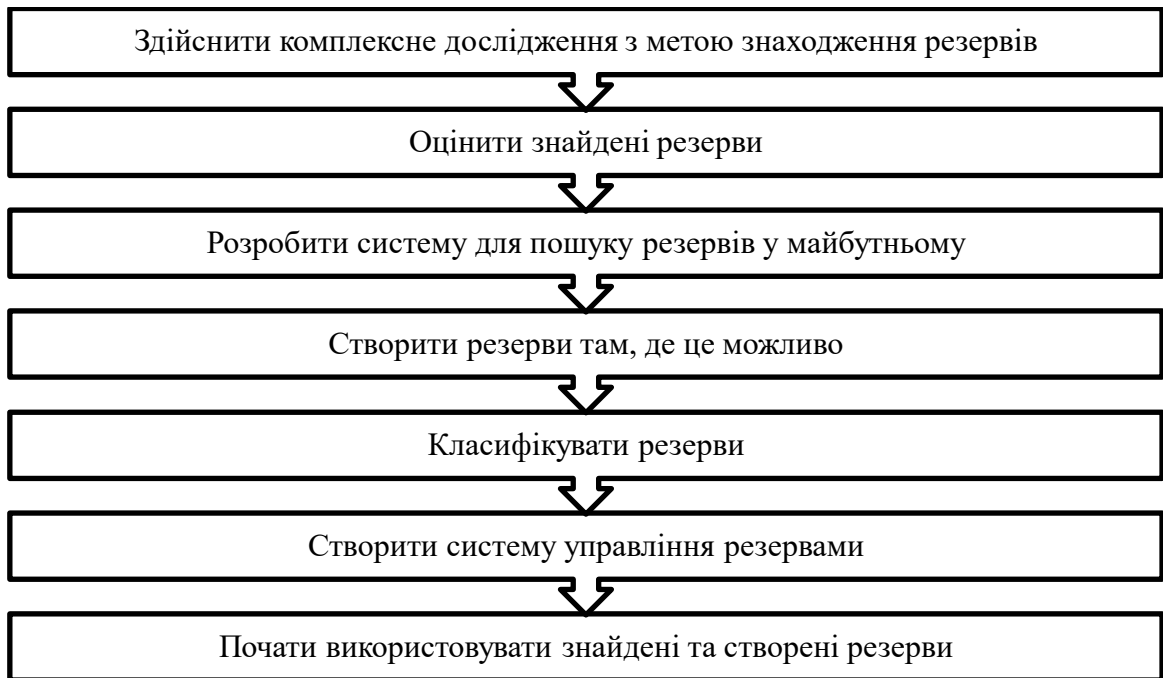


Рисунок 1.3 – Послідовність дій для пошуку прихованих резервів на підприємстві.

*Джерело: створено автором на основі [41, с.36]*

Майже в будь-якій системі компанії можуть бути приховані резерви. Наприклад, резерви можуть бути пов'язані з рівнем технічної оснащеності, таким як підвищення якості продукції та ефективного використання ресурсів, а також з автоматизацією та капіталоозброєнням персоналу, безпекою виробництва тощо. Резерви можуть бути пов'язані зі структурою та організацією виробництва, які можуть допомогти скоротити тривалість виробничого циклу та покращити якість продукції. Підвищення рівня управління може виявити резерви в структурі підприємства, управлінні ним та у плануванні. Резерви також можуть бути пов'язані з процесом покупки та обслуговування продукту, таким як зменшення часу купівлі та оплати, підписки та страховки на обслуговування, створення сервісів обслуговування, які є неповторними в даній категорії. Узагальнений комплекс показників, пов'язаних з оцінкою резервів зображений в табл. 1.12.

Можна помітити, що більшість заходів по підвищенню ефективності спрямовані на порівняння з конкурентами і пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності. Це означає, що успішна стратегія підвищення

ефективності нерозривно пов'язана з заходами щодо підвищення конкурентоспроможності [43, с.77].

Таблиця 1.12 – Узагальнений комплекс показників, пов'язаних з оцінкою резервів

Ознака	Показники
Показники економічної ефективності виробництва	Задоволення потреб ринку, витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва, ефект від використання одиниці продукції
Показники ефективності використання трудових ресурсів	Трудомісткість продукції, відносне вивільнення працівників, продуктивність праці, частка приросту продукції за рахунок росту продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці
Показники, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів	Фондовіддача, фондомісткість продукції, рентабельність та фондовіддача активної частини основних фондів
Показники, що відображають ефективність використання матеріальних ресурсів	Матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання важливих видів сировини та матеріалів, витрати палива і енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат та коефіцієнт вилучення корисних компонентів з сировини.
Показники, що характеризують ефективність використання фінансових ресурсів	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів, капіталовкладення питомих та на одиницю введених потужностей, рентабельність та термін окупності інвестицій
Показники якості продукції	Економічний ефект від поліпшення якості продукції, міжнародні та національні стандарти сертифікації даної продукції

*Джерело: [42, с.242]*

Для збереження конкурентоспроможності підприємство може скористатися різноманітними методами, такими як розробка нових продуктів, зниження цін на вироби та послуги, ефективне використання рекламних стратегій, розширення мережі торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво повинно бути уважним до змін, що відбуваються на ринку, та регулярно оновлювати стратегії виробництва та збуту, щоб забезпечити ефективну роботу підприємства [44].

Можна узагальнити заходи по підвищенню ефективності на три основні напрями, а саме:

- 1) оптимізація управління витратами та ресурсами;
- 2) розвиток та вдосконалення виробництва;
- 3) покращення системи управління (табл.1.13).

Таблиця 1.13 – Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства

Напрямок	Заходи
Управління витратами та ресурсами	Заходи, спрямовані на поліпшення ефективності виробничої діяльності підприємства, сприяють більш раціональному використанню природно-сировинних ресурсів. Такі заходи можуть включати зростання продуктивності праці та зниження витрат на виготовлення продукції шляхом оптимізації процесів виробництва та зниження загальної ресурсоемності.
Розвиток й удосконалення виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу у практику функціонування підприємства;</li> <li>- поліпшення організаційних та виробничих систем управління, включаючи форми і методи організації діяльності, планування і стимулювання;</li> <li>- покращення якості та конкурентоспроможності продукції;</li> <li>- постійне коригування всіх видів діяльності для відповідності вимогам сучасності та їх покращення.</li> </ul>
Удосконалення системи управління	Для мобілізації факторів на користь підприємства необхідно розглядати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Чинники внутрішнього середовища передбачають вплив на рівні підприємства, що дозволяє більш ефективно управляти ними. Натомість зовнішні фактори набагато складніше контролювати, оскільки вони потребують суттєвих змін в структурі та інфраструктурі підприємства, а також залучення зовнішніх інституціональних механізмів для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

*Джерело: [44, с.196]*

Ці заходи відрізняються взаємною залежністю, оскільки кожен з напрямків впливає як на інші, так і на досягнення загальної мети – підвищення ефективності, саме тому ефективне управління витратами та ресурсами, розвиток виробництва та удосконалення системи управління повинні діяти взаємодіючи між собою. Для досягнення високих результатів в господарюванні підприємств, необхідно виявити та нейтралізувати негативні фактори, а також стимулювати дію позитивних факторів, наприклад, шляхом покращення організаційної структури, вдосконалення продукту, збалансування виробничого потенціалу та впровадження інновацій. Реалізація внутрішніх та зовнішніх факторів підвищення

ефективності діяльності підприємств допоможе забезпечити необхідний економічний ефект.

Усі заходи щодо підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними, проте чинники, визначені третім напрямком, мають особливе значення, оскільки їх мобілізація впливає на дві попередні групи. Отже, першочерговим завданням є удосконалення системи управління. Реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає результативну, ефективну та конкурентоспроможну господарську діяльність. До основних факторів, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства, належать покращення технічного рівня, оптимізація управління, організації виробництва та праці, перетворення обсягу та структури виробництва, а також поліпшення якості використовуваних природних ресурсів. Використання цієї комплексної системи може привести до значного підвищення ефективності виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»» ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є провідною фармацевтичною компанією в Україні з більш ніж 90-річним досвідом роботи в галузі фармації. Компанія спеціалізується на виробництві понад 180 лікарських засобів та медичних препаратів для різних галузей медицини з фокусом на кардіологію, неврологію та управління болем та інші на виробничих площах понад 30 тисяч квадратних метрів [41, с.42].

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має широку дистриб'юторську мережу та здійснює експорт своєї продукції в більш ніж 16 країн світу і планує збільшити географію експорту. Компанія має високу репутацію серед медичних працівників та пацієнтів, завдяки своїй високоякісній продукції та дбайливому ставленню до клієнтів[46].

Компанія має високі стандарти якості та безпеки, які підтверджуються міжнародним сертифікатом якості GMP (Good Manufacturing Practice). Виробничі потужності компанії обладнані сучасним обладнанням, що дозволяє забезпечити якість та надійність продукції.

Підприємство має багату історію, яка почалася в 1930 році, але сучасну організаційну форму набуло в 1994 році. З того часу воно було двічі реорганізовано: у 1994 році – в закрите акціонерне товариство, а у 2012 році – в приватне акціонерне товариство[47]. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», зареєстровано державною адміністрацією м. Києва, реєстраційний №00481212 від

22 серпня 1994 року[48]. Основі відомості про ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» надано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця»»
Скорочена назва	ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»
Генеральний директор	Обрізан Андрій Алімович
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Розмір статутного капіталу	179 527 680,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Ідентифікаційний код юридичної особи	00481212
Види діяльності	Основний: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів Додаткові: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 86.22 Спеціалізована медична практика 86.23 Стоматологічна практика 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 56.29 Постачання інших готових страв
Банк, що обслуговує підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРСИББАНК"
Середня кількість працівників (осіб)	1067
Місцезнаходження	вул.Бориспільська, 13, місто Київ, 02093
Міжміський код, телефон та факс	0(44) 566-68-78, 0(44) 568-32-10
Адреса електронної пошти	equity@darnitsa.ua
Участь в інших юридичних особах	Публічне акціонерне товариство «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» (частка у статутному капіталі 31,55%) Товариство з обмеженою відповідальністю "Пелеус" (частка у статутному капіталі 100%)

*Джерело: складено автором на основі [48; 49, с.6-7]*

ПрАТ «Дарниця» принципово дотримується корпоративної соціальної відповідальності, що проявляється у соціальному характері їхньої продукції та прийнятих рішеннях. Компанія зберігає прозорість та відповідальність у використанні своїх ресурсів та поведінці, активно бере участь у реалізації державних програм з медичного забезпечення населення лікарськими засобами, надає спонсорську допомогу та займається благодійністю. Відповідальне

лідерство та виконання корпоративної соціальної відповідальності є ключовими принципами компанії на довгостроковій перспективі.

За підсумками 2022 року компанія залишається лідером на українському ринку фармацевтики за обсягом продажу у натуральному вираженні (табл. 2.2). Кожна шоста упаковка ліків на аптечних полицях України є продуктом цього підприємства [50, с.5].

Таблиця 2.2 – Топ-10 компаній на фармринку України у 2022 р. за обсягом продажу в натуральному вираженні.

№	Компанія	Частка ринку
1	Дарниця	15,7%
2	Фармак	7,1 %
3	Київський вітамінний завод	5,6%
4	Корпорація «Артеріум»	5,0%
5	ТОВ «Здоров'я»	4,1%
6	Teva (Ізраїль)	3,4%
7	Віола	3,3%
8	Житомирська ФФ	3,3%
9	Асіно (Швейцарія)	2,4%
10	Борщагівський ХВЗ	2,4%

*Джерело: складено автором на основі [50, с.5]*

У 2022 році компанія багато сил присвятила підтримці держави, до прикладу станом на 1 липня 2022 було сплачено 204,2 млн.грн. податків з початку повномасштабного вторгнення, 1,4 млн. упаковок медичних препаратів було надано МОЗ, медичним закладам та волонтерам безкоштовно, а також було передано МОЗ 5,8 млн. доз ліків від радіаційного та хімічного ураження [51, с.8].

А вже за рік повномасштабної війни «Дарниця» було передано близько 2,4 мільйонів упаковок лікарських засобів на суму понад 215 мільйонів гривень на благодійні потреби у близько 150 медичних закладів та благодійних фондів. У квітні 2022 року компанія «Дарниця» зареєструвала препарат для захисту населення від радіації - йодид калію, у співпраці з МОЗ та РНБО. Зазвичай розробка, реєстрація та запуск лікарського засобу може займати від 2 до 3 років, але в цьому випадку це було зроблено протягом місяця. Компанія безкоштовно передала 10,7 мільйонів доз йодиду калію на благодійні потреби, а також 556 тисяч доз препарату для захисту у разі застосування хімічної зброї [52].

У 2022 році компанією «Дарниця» було випущено на ринок 18 нових лікарських засобів. З яких 15 – це бренди власної розробки, а 3 на ліцензійних умовах. Загалом підприємство представило уже 70 нових препаратів за останні 5 років, що дозволило їй закріпитись на лідерських позиціях на вітчизняному фармацевтичному ринку [53].

Фармацевтична фірма "Дарниця" є сучасною та динамічною, спеціалізуючись на виробництві різних готових лікарських форм і фармакологічних груп. Вона отримала ліцензію від Державного комітету з контролю за якістю, безпекою та виробництвом лікарських засобів і виробів медичного призначення (зараз – Державна служба лікарських засобів і виробів медичного призначення), щоб виробляти та реалізовувати лікарські препарати [54, с.38].

ПрАТ "Фармацевтична фірма «Дарниця» спеціалізується на виробництві різних типів лікарських форм, в постійному виробництві знаходиться більше 180 найменувань готових лікарських засобів таких як:

- тверді лікарські форми (таблетки, капсули);
- розчини для ін'єкцій в ампулах;
- краплі (стерильні та нестерильні);
- м'які лікарські форми (мазі, креми, гелі, шампуні, розчини для зовнішнього застосування);
- стерильні порошки для приготування розчинів для ін'єкцій;
- інфузійні розчини [55, с.105].

Завдяки виробничим приміщенням, площею близько 30 тис. м<sup>2</sup>, фармацевтична фірма "Дарниця" може випускати значну кількість лікарських засобів, зокрема в рік більше 300 млн. ампул, 4 млрд. шт. таблеток, 30 млн. туб та флаконів м'яких лікарських форм, 20 млн. шт. флаконів крапель, 21 млн. флаконів антибіотиків цефалоспоринового ряду та 16 млн. флаконів інфузійних розчинів [49, с.11].

Фармацевтична фірма «Дарниця» має широкий асортимент товарів, який постійно поповнюється і розширюється (табл.2.3). Компанія працює у трьох напрямках:

- виробництво фармацевтичних засобів та матеріалів;
- оптова торгівля фармацевтичною продукцією;
- роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах.

Таблиця 2.3 – Номенклатура ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

За призначенням	Сезонні препарати	За АТС-групами	За формою випуску
<ul style="list-style-type: none"> <li>• больовий синдром;</li> <li>• головний біль;</li> <li>• застуда та кашель;</li> <li>• захворювання шкіри;</li> <li>• захворювання травної системи;</li> <li>• нервова система;</li> <li>• протимікробні засоби;</li> <li>• серцево-судинні захворювання;</li> <li>• алкогольна інтоксикація.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• літо,</li> <li>• осінь,</li> <li>• зима,</li> <li>• весна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лікарські засоби, які впливають на систему травлення та обмін речовин;</li> <li>• протимікробні лікарські засоби для системного застосування;</li> <li>• лікарські засоби що впливають на кровотворення і кров;</li> <li>• препарати для лікування захворювань серцево-судинної системи;</li> <li>• засоби для лікування захворювань дихальної системи;</li> <li>• лікарські засоби для лікування захворювань нервової системи;</li> <li>• гормональні лікарські засоби для системного використання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• краплі;</li> <li>• таблетки;</li> <li>• розчин для ін'єкцій;</li> <li>• концентрат для приготування інфузійного розчину;</li> <li>• мазь;</li> <li>• розчин;</li> <li>• крем;</li> <li>• гель;</li> <li>• порошок для ін'єкцій;</li> <li>• капсули;</li> <li>• шампунь;</li> <li>• розчин для інфузій;</li> <li>• гранули;</li> <li>• розчинник для приготування розчину для ін'єкцій.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [41, 53]*

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має організаційну структуру, що складається з декількох ключових елементів (рис.2.1). Зокрема, ця структура включає загальні збори акціонерів, наглядову раду, генерального директора та шість директорів, які відповідають за різні аспекти діяльності компанії, зокрема, технічний, фінансовий, комерційний, з питань забезпечення бізнесу, інформаційних технологій, а також з управління і юридичних питань.

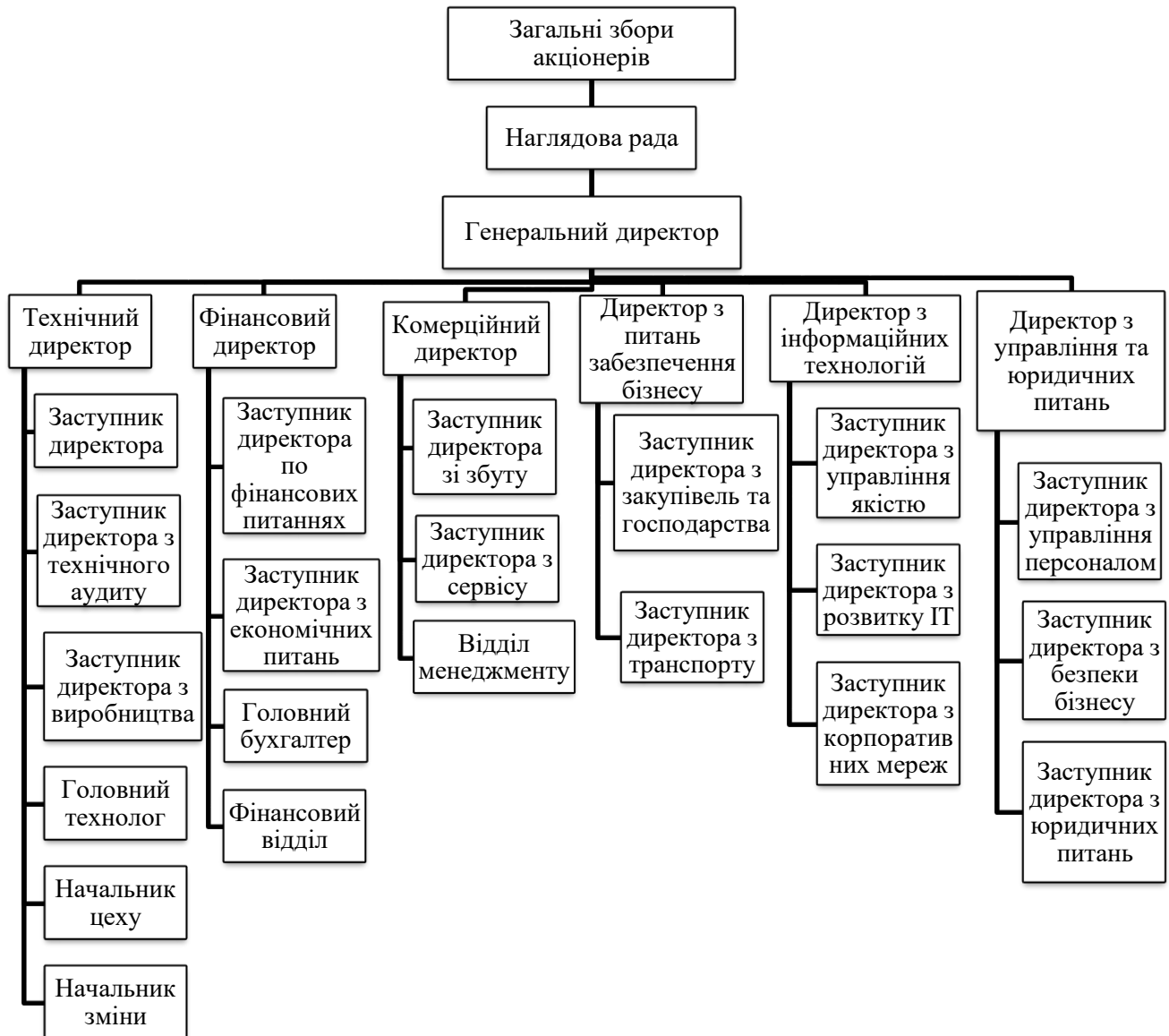


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

*Джерело: складено автором на основі [41; 54; 55, с.81]*

Крім того, в рамках структури, технічному директору підпорядковуються керівник з питань технічного аудиту, заступник директора з виробництва, головний технолог та начальник виробництва. Ці посадові особи керують лабораторіями та виробництвом компанії.

Фінансовий директор має свій власний підрозділ, до складу якого входять заступники директора по фінансових та економічних питаннях, головний

бухгалтер та фінансовий відділ. Ця ланка відповідає за оцінку зовнішнього середовища та формування фінансової стратегії компанії.

Комерційний директор контролює заступників директора по збуту, питань сервісу та відділу менеджменту. Робота цього підрозділу впливає на реалізацію фінансової стратегії. Директор забезпечення бізнесу має заступників з транспорту, закупівель та господарства. У ланці інформаційних технологій директору підпорядковуються заступники з управління якістю, розвитку ІТ та корпоративних мереж. Директор управління та юридичного забезпечення має заступників з юридичних питань, безпеки бізнесу та управління персоналом [55, с.81].

Така організаційна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності та можливість до координації дій між відділами. Крім того, забезпечується гнучкість управління та можливість швидкої адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

Загалом у 2022 році на ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» працювало 1108 працівників. Кадрова політика підприємства зосереджена на підготовці кваліфікованого персоналу, тому у компанії проводяться наступні спеціалізовані програми:

- програми СМР, СМК, ТАМ;
- програми навчання та підвищення кваліфікації;
- програма забезпечення безпеки та охорони праці;
- програма з питань гігієни праці [55].

З компанією «Дарниця» пов'язано декілька досягнень у галузі ефективного управління складом та впровадженні цифрових технологій. Зокрема, вони змогли створити єдиний в Східній Європі абсолютно автоматизований склад, який завдяки ергономічному плануванню та автоматичним вантажним маніпуляторам забезпечує зберігання продукції на площі у 16 разів меншій, ніж звичайний склад, необхідний для аналогічної кількості палето-місць. Крім того, компанія активно впроваджує сучасні цифрові технології, такі як збереження досьє лікарських засобів у «хмарі» на платформі OtiPharm Data Pro, система управління

персоналом SMART HCM з використанням штучного інтелекту, сучасна система візуалізації звітності та нова система електронного документообігу [59].

Для кращого розуміння діяльності компанії та її середовища побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл.2.4). Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони компанії в контексті її внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначити можливості та загрози, що можуть впливати на її діяльність. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для стратегічного планування та прийняття рішень, який дозволить компанії досягти більшого успіху в своїй галузі.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективна система логістики та постачання;</li> <li>2. Репутація та впізнаваність;</li> <li>3. Відповідність європейським стандартам якості;</li> <li>4. Впровадження інновацій в операційну діяльність.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність імпорту устаткування й сировини;</li> <li>2. Високі витрати на підвищення конкурентоспроможності;</li> <li>3. Високі витрати на виробництво порівняно з конкурентами.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Легкий вихід на ринки ЄС завдяки євроінтеграції України;</li> <li>2. Поліпшення національного законодавства у сфері фармацевтики;</li> <li>3. Підвищення лояльності наявних споживачів й залучення нових за рахунок якості продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загострення російсько-української війни;</li> <li>2. Відсутність визнання міжнародних сертифікатів якості GMP, що були видані українськими регуляторними органами, з боку ЄС;</li> <li>3. Підвищення конкуренції з боку фармацевтичних компаній ЄС;</li> <li>4. Спад платоспроможності громадян;</li> <li>5. Нестабільність курсу валют.</li> </ol>

*Джерело: складено автором на основі [46, 50, 53, 59]*

Отже, на основі даного SWOT-аналізу на компанії «Фармацевтична фірма «Дарниця»» необхідно активно використовувати сильні сторони та можливості, які дає ринок, щоб збільшити свою конкурентну перевагу наприклад, розширювати діапазон продукції, залучати нових клієнтів, працювати з партнерами тощо. Також фірма повинна працювати над зменшенням впливу загроз на її діяльність та долати слабкі сторони, наприклад залучати нових інвесторів та розширювати партнерські відносини.

Найбільш значущим неподатковим обмеженням для українських лікарських засобів на доступ до європейського ринку є відсутність визнання міжнародних сертифікатів якості GMP, що були видані українськими регуляторними органами, з боку ЄС. При експорті в ЄС українські виробники стикаються з двома бар'єрами: отриманням підтвердження відповідності виробництва вимогам GMP законодавства з боку європейських регуляторів, а також повторним тестуванням і перевіркою на відповідність GMP-вимогам при розмитненні лікарських засобів кожної партії товару (batch release testing). Це має суттєвий вплив на кінцеву ціну лікарських засобів та на їх конкурентоспроможність на зарубіжних ринках [59].

Однак, існує можливість, що набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС може сприяти прискоренню процесу підписання Угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислової продукції (Agreements on Conformity Assessment and Acceptance of industrial Goods) для медичних виробів. Ця угода не лише дозволить знизити нетарифні бар'єри та відкрити доступ для українських виробників, включаючи «Дарницю», на європейський ринок, але й сприятиме збільшенню рівня інвестиційної привабливості та додатковій підтримки іміджу фармацевтичної продукції українського виробництва.

Отже, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є однією з найбільших та найуспішніших фармацевтичних компаній в Україні і посідає перше місце в рейтингу фармкомпаній за продажем продукції в натуральному вираженні і займає найбільшу частку ринку (15%). Компанія займається виробництвом більше 180 найменувань готових лікарських засобів та має сучасні виробничі потужності, які використовують передові технології. Дарниця демонструє сталий розвиток та дотримується корпоративної соціальної відповідальності, активно бере участь у реалізації державних програм з медичного забезпечення населення ліками, надає спонсорську допомогу та займається благодійністю.

## 2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Проаналізуємо фінансово-економічну ситуацію компанії, щоб оцінити ефективність її діяльності на українському фармацевтичному ринку. Для визначення ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» буде проаналізовано його фінансові результати за 2020–2022 рр., що наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Оборотні активи, тис.грн.	2959953	3368288	3434879	408335	66591	14%	2%
Необоротні активи, тис.грн.	1346902	1621738	1977194	274836	355456	20%	22%
Власний капітал, тис.грн.	2573372	2685310	3158239	111938	472929	4%	18%
Поточні зобов'язання, тис.грн.	1733483	2304716	2253834	571233	-50882	33%	-2%
Чистий прибуток, тис.грн.	814 994	117 735	472 929	-697259	355194	-86%	302%
Виручка від реалізованої продукції, тис.грн.	362985	4396770	5247192	4033785	850422	22%	19%
Собівартість реалізованої товарної продукції, послуг, тис.грн.	1375286	1561248	1660009	185962	98761	14%	6%
Валовий дохід, тис.грн.	2237699	2835522	3587183	597823	751661	27%	27%
Адміністративні витрати, тис.грн.	301070	434038	810154	132968	376116	44%	87%
Витрати на збут, тис.грн.	743921	1019860	1091513	275939	71653	37%	7%

Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]

Впродовж 2020-2022 рр. оборотні активи підприємства зростали: у 2021 році в порівнянні з 2020 р. зросли на 14%, а в 2022 р. в порівнянні з попереднім всього на 2%. Таке скорочення темпів скоріш за все пов'язано з початком

повномасштабного вторгнення.

Щодо необоротних активів, то спостерігається їх зростання. У 2021 році порівняно з 2020р. вони збільшилися на 20%, тобто на 274 836 тис.грн., а у 2022 році порівняно з 2021р. – на 22%, тобто на 355 456 тис.грн. Така динаміка пов'язана зі збільшенням розмірів первісної вартості нематеріальних активів і основних засобів.

Динаміка зміни розмірів власного капіталу також є позитивною, за всі 3 роки спостерігається його зростання: у 2021 році на 4% і 2022 на 18% у порівнянні з попередніми роками, що пов'язано зі зростанням величини нерозподіленого прибутку.

У 2021 році відбулось збільшення поточних зобов'язань на 33%, а у 2022 році скорочення на 2% у порівнянні з попередніми періодами. Така динаміка є позитивною, оскільки темпи приросту власного капіталу є більшими, а це означає що компанія зменшує свою залежність від кредиторів, бере менше позик для фінансування своєї діяльності.

Чистий прибуток компанії скоротився на 86% в 2021 році і зріс на 302% у 2022 році. Таке стрімке коливання пов'язане з тим що відбулися значні втрати від участі в капіталі у розмірі 814 789 тис.грн. Це дуже негативно позначилось на успішності діяльності компанії, проте показники 2022 року свідчать про зростання обсягів чистого прибутку.

Виручка від реалізованої продукції також зросла на 22% в 2021 році та на 19% у 2022 році. Це може бути показником збільшення цін на продукцію компанії.

Собівартість реалізованої товарної продукції також зросла на 14% в 2021 році та на 6% у 2022 році. Це може свідчити про зростання витрат на виробництво товарів.

Валовий дохід компанії збільшився на 27% в 2021 році та ще на 27% у 2022 році. Це позитивний знак, що також свідчить про збільшення цін на товари компанії «Дарниця».

Адміністративні витрати зросли на 44% в 2021 році та на 87% у 2022 році.

Це відображає збільшення адміністративної роботи, зокрема зростання штату працівників з 1032 осіб у 2020 р. до 1067 осіб у 2022 р., а також про збільшення витрат на їх заробітню плату.

Витрати на збут також збільшилися на 37% в 2021 році та на 7% у 2022 році. Це може бути пов'язано зі зростанням обсягів продажу продукції та збільшенням ринкових витрат на її просування.

Перейдемо до показників ефективності формування структури капіталу для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (табл. 2.6). Розрахунок цих показників дозволяє оцінити, наскільки оптимально підприємство використовує свої джерела фінансування і як вони впливають на фінансові результати, а також як розподілені зобов'язання та власність підприємства, які з цих джерел більш ефективні та як вони взаємодіють між собою.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності формування структури капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
1. Коефіцієнт автономії	0,60	0,54	0,58
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,40	0,46	0,42
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,79	0,75	0,65
4. Коефіцієнт структури капіталу	0,67	0,86	0,71
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,48	1,17	1,40
6. Власні оборотні кошти, тис.грн.	1226470	1063572	1181045
7. Чисті оборотні кошти, тис.грн.	2600603	2786958	2639911
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	2,13	1,57	1,14
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,48	0,40	0,37

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

Коефіцієнт автономії відображає співвідношення власного та загального капіталу підприємства. У 2020 році він склав 0,6, а в 2021 році зменшився до 0,54, але знову збільшився в 2022 році до 0,58. Це означає, що власний капітал становив більше половини загального капіталу підприємства протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт перманентного капіталу відображає співвідношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань підприємства. У 2020 році він склав 0,4, а в 2021 році збільшився до 0,46, і знову зменшився в 2022 році до 0,42. Це

означає, що довгострокові зобов'язання підприємства зросли в 2021 році, але зменшилися в 2022 році.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів відображає співвідношення довгострокових зобов'язань та загального капіталу підприємства. У 2020 році він склав 0,79, а в 2021 р. та 2022 р. зменшився до 0,75 та 0,65 відповідно. Це означає, що довгострокові зобов'язання підприємства скорочувались впродовж аналізованого періоду.

Коефіцієнт структури капіталу відображає співвідношення між довгостроковими та короткостроковими зобов'язаннями та власним капіталом компанії. У таблиці видно, що у 2021 році коефіцієнт структури капіталу збільшився з 0,67 до 0,86, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в загальній структурі капіталу компанії. Однак, у 2022 році цей показник зменшився до 0,71, що може свідчити про збільшення залучення зовнішнього фінансування.

Власні оборотні кошти зменшилися на 14% з 2020 до 2021 року, але збільшилися на 11% протягом наступного року. Це може вказувати на те, що компанія змогла зменшити свої витрати та збільшити свій дохід у 2022 році.

Чисті оборотні кошти зросли на 7% в 2021 році, але зменшилися на 5% в 2022 році. Це може свідчити про те, що компанія має стабільну фінансову базу та здатність генерувати достатню кількість готівки для своїх поточних потреб.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшився з 2,13 в 2020 році до 1,57 в 2021 році, а потім ще більше зменшився до 1,14 в 2022 році. Це може вказувати на зростання зобов'язань компанії та зменшення її здатності фінансувати свої поточні операції за рахунок власних оборотних коштів.

Коефіцієнт маневреності власних коштів зменшився з 0,48 в 2020 році до 0,40 в 2021 році та до 0,37 в 2022 році. Це може вказувати на зменшення здатності компанії до вирішення непередбачуваних фінансових викликів та ризиків. Однак, зі зростанням загальної фінансової стабільності компанія може збільшити свої резерви для забезпечення маневреності в майбутньому.

Отже, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» досить стабільна, з високим коефіцієнтом фінансової стабільності, що свідчить про можливість погашення зобов'язань перед кредиторами вчасно. Однак, варто звернути увагу на зменшення коефіцієнта автономії та збільшення коефіцієнта перманентного капіталу, що може вказувати на збільшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Також, зменшення коефіцієнта маневреності власних коштів та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами може свідчити про зменшення фінансової гнучкості компанії. Усе це варто розглядати при плануванні фінансової стратегії компанії. Далі проаналізуємо підприємство з точки зору ліквідності (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Баланс ліквідності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,58	0,37	0,14
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	6,64	4,63	3,02
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	8,24	5,79	4,32
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,71	1,46	1,52

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно скоротився під час аналізованого періоду. Це може свідчити про зниження здатності компанії виконувати свої зобов'язання в найближчий період. Коефіцієнт проміжної ліквідності зменшився вдвічі впродовж 2020-2022 рр., що може свідчити про зниження здатності компанії швидко перетворювати свої активи в грошові кошти. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) також зменшився за останні три роки, але все ще залишається на високому рівні. Це може свідчити про зниження здатності компанії виконувати свої зобов'язання в найближчий період. Коефіцієнт загальної платоспроможності показує, що компанія є здатною виконувати свої зобов'язання з урахуванням всіх активів.

Розглянемо також обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» (табл.2.8). Аналіз обсягів виробництва продукції на підприємстві дає можливість оцінити ринкові тенденції та попит на продукцію підприємства, що може допомогти приймати рішення щодо

планування виробництва та розвитку бізнесу.

Таблиця 2.8 – Обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у натуральному вираженні за 2020-2022 рр.

Обсяг виробництва, млн. упаковок	2020р.	2021р.	2022р.
Ампули	23,5	19	19
Інфузійні розчини	6,6	9	9
Таблетки та капсули	146	134,5	130
Загалом	182,8	181	173

*Джерело: складено автором на основі [49, 60, 61]*

Загалом у 2022 році підприємство «Дарниця» зменшило виробництво ліків у натуральному вираженні з 181 млн. упаковок у 2021 році до 173 млн. упаковок у 2022 році, що пов'язано з початком повномасштабної війни на території України. Компанія виробила 60% довоєнного обсягу лікарських засобів у березні, але з квітня повністю повернулася до виробництва довоєнних обсягів продукції [61]. Як видно з табл.2.8 обсяги виробництва ампул, таблеток та капсул у період 2020-2022 рр. скоротилися, а інфузійних розчинів зросли, що може бути пов'язано зі збільшенням попиту на цей вид продукції.

Отже, загальна фінансова стійкість ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» зростала протягом 2020-2022 років, що може свідчити про позитивну динаміку в бізнесі. Прибутковість компанії також зростала протягом останніх трьох років, що свідчить про успішність діяльності компанії. Коефіцієнт структури капіталу показує збільшення частки власного капіталу, що є добрим сигналом для інвесторів і свідчить про зменшення ризиків. Баланс ліквідності показує зниження рівня ліквідності компанії протягом 2020-2022 років, що може створювати проблеми з оплатою боргів та забезпеченням платоспроможності. Обсяги виробництва ліків також скоротилися. Загалом, компанія має деякі проблеми з обігом активів та ліквідністю, але зростає фінансова стійкість та покращується структура капіталу, що може вказувати на позитивну динаміку у бізнесі.

### 2.3 Оцінювання економічної ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Економічна ефективність діяльності підприємства відображає ефективне використання доступних ресурсів і засобів підприємства. В підрозділі 1.2 було сформовано систему показників оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств і розділено на 6 категорій, а саме показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, капіталу, основних виробничих фондів, оборотних коштів підприємства та рентабельності (табл.1.4-1.9).

Проведемо оцінювання економічної ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за вищезгаданою системою показників. Для початку проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів підприємства (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Виробіток у натуральному вимірі, од.	177132	173704	156137
Виробіток у вартісному вимірі, тис.грн.	3501	4220	4736
Зарплатомісткість продукції	0,15	0,15	0,15

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

Отже, загальний обсяг виробітку у натуральному вимірі зменшується. На одного працівника у 2020 році припадало 177 132 одиниці продукції, а в 2022 році цей показник скоротився до 156 137 одиниць продукції. Відповідно виробіток у вартісному вимірі зростає з 3501 тис. грн. на одного працівника в 2020 році до 4736 тис.грн. в 2022 році.

Отже, вартість продукції компанії збільшилась, не дивлячись на зменшення обсягу виробітку, це може бути наслідком збільшення собівартості продукції, тобто компанія стала виготовляти менше продукції, але за дорожчою вартістю. Зарплатомісткість продукції залишається на стабільному рівні 0,15, тобто на 1 гривню виробленої продукції припадає 15 копійок заробітної плати, а

це відображає стабільність у розподілі заробітної плати серед працівників компанії.

В цілому, можна дійти висновку, що компанія зберігає стабільність у розподілі заробітної плати та змогла збільшити вартість своєї продукції, але зменшення обсягу виробітку може потребувати додаткових заходів для збільшення ефективності використання трудових ресурсів. Перейдемо до аналізу ефективності використання капіталу підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Рентабельність активів, %	21	3	9
Рентабельність власного капіталу, %	38	4	16
Рентабельність позикового капіталу, %	48	6	21

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

Поглянувши на показники табл. 2.10 одразу помітно значне просідання значення показників у 2021 році, що пов'язано зі зменшенням обсягів чистого прибутку. Компанія змогла збільшити ефективність використання капіталу, хоча рентабельність в 2021 році була низькою. Збільшення рентабельності у 2022 році може свідчити про те, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» успішно здійснює заходи для підвищення прибутковості своїх активів та ефективно використовує капітал. Проаналізуємо ефективність використання основних виробничих фондів підприємства (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання основних виробничих фондів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Фондовіддача	5,48	5,72	5,89
Фондомісткість	0,18	0,17	0,17
Фондорентабельність, %	147	39	79
Фондоозброєність	639	737	804

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

Отже, фондівіддача компанії зросла, і у 2022 році на 1 гривню основних виробничих фондів припадало 5,89 гривень чистого доходу від реалізації продукції. Фондомісткість компанії трохи зменшилась з 0,18 в 2020 році до 0,17 в

2021 і 2022 роках. Тобто у 2022 році на одну гривню виробленої продукції припадало 0,17 грн основних виробничих фондів.

Фондорентабельність компанії сильно скоротилась з 147% в 2020 році до 39% в 2021 році, що пов'язано зі значним зменшенням обсягів чистого прибутку у 2021 році. Проте в 2022 році фондорентабельність зросла до 79%, що є позитивним для підприємства.

Фондоозброєність компанії збільшилася з 639 в 2020 році до 804 в 2022 році. Це може означати, що компанія здійснює інвестиції в розвиток своїх основних виробничих фондів, що дозволяє їй підвищувати їх функціональність і виробіток. Далі проаналізуємо ефективність використання оборотних коштів підприємства (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання оборотних коштів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об	1,16	1,18	1,32
Коефіцієнт завантаження	0,86	0,84	0,76
Тривалість обороту, днів	313,8	308,1	277,4
Рентабельність оборотних коштів, %	26	3	12

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

У період 2020-2022 рр. коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 1,16 у 2020 році до 1,32 в 2022 році. Це свідчить про те, що компанія більш ефективно використовує свої оборотні кошти, що може бути пов'язано зі зростанням продажів та покращенням управління запасами і обіговими коштами.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт завантаження зменшувався. Це може свідчити про те, що компанія зменшує використання оборотних коштів для фінансування активів, що в свою чергу може бути пов'язано зі зменшенням потреби в оборотних коштах та зростанням власного та позикового капіталу.

У 2020 році тривалість обороту оборотних коштів становила майже 314 днів і поступово скорочувалась до 308 днів у 2021 році і 277 днів у 2022 р. що свідчить про покращення управління компанією оборотними коштами. Рентабельність оборотних коштів скоротилась з 26% у 2020 р. до 3% у 2021 р., що

пов'язано зі зменшенням обсягів чистого прибутку. Проаналізуємо ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Матеріаломісткість продукції	0,33	0,34	0,32
Матеріаловіддача	2,99	2,93	3,09
Чистий прибуток на 1 гривню матеріальних витрат	0,67	0,08	0,28

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

Матеріаломісткість продукції знизилася в 2022 році до 0,32, що може свідчити про зменшення кількості матеріальних затрат на виробництво продукції. Матеріаловіддача збільшилася з 2,99 в 2020 році до 3,09 в 2022 році, що може свідчити про більш ефективне використання матеріалів на виробництві. Чистий прибуток на 1 гривню матеріальних витрат скоротився у 2021 році з 0,67 грн до 0,08 грн., але зріс в 2022 році до 0,28 грн. Така динаміка свідчить про те, що компанія отримала більший прибуток на кожну гривню, витрачену на матеріали в порівнянні з попереднім роком.

Загалом можна сказати, що компанія «Дарниця» не зупиняється на досягнутому і продовжує працювати над покращенням ефективності використання матеріальних ресурсів. Незважаючи на те, що в 2021 році були досягнуті не найкращі результати, у 2022 році компанія відновила свою продуктивність, і знову збільшила чистий прибуток на 1 гривню матеріальних витрат. Однак, потрібно бути уважними до подібних тенденцій скорочення значень показників як у 2021 році та забезпечити їх відновлення у майбутньому, над чим і працює компанія. Проаналізуємо показники рентабельності діяльності підприємства (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Рентабельність підприємства, %	22%	3%	10%
Рентабельність продажу продукції, %	23%	3%	9%
Витрати на 1 грн товарної продукції	0,71	0,76	0,79
Рентабельність виробництва продукції, %	163%	182%	216%

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

З табл. 2.14 видно, що рентабельність діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» значно знизилась у 2021 році порівняно з 2020 роком, але знову зросла в 2022 році, досягнувши 10%. Рентабельність продажу продукції також знизилась у 2021 році, але знову зросла в 2022 році до 9%. Витрати на 1 грн товарної продукції зростали протягом трьох років. Рентабельність виробництва продукції також зросла протягом трьох років, досягнувши 216% в 2022 році. Це може свідчити про те, що підприємство здійснює ефективне використання ресурсів у виробництві, що призводить до збільшення прибутку.

Також для оцінювання економічної ефективності у підрозділі 1.2 було запропоновано використовувати збалансовану систему показників (табл.1.10) для проведення більш детального та комплексного дослідження. Використання збалансованої системи показників дає можливість більш об'єктивно оцінювати ефективність підприємства, враховуючи не тільки фінансові показники, але й інші аспекти діяльності, які також впливають на успішність підприємства. Проаналізуємо збалансовану систему показників діяльності підприємства, враховуючи, що за напрямком навчання та розвиток відсутні дані для розрахунків (табл.2.15).

Таблиця 2.15 – Збалансована система показників діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Сфера	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,60	0,54	0,58	
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності)	8,24	5,79	4,32	
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,47	0,64	0,88	
	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	78	77	85	
Клієнти	Частка ринку, %	14,4	14,4	15,7	
	Канали збуту продукції:	аптечний продаж, %	Дані відсутні	93,4	89,4
		госпітальний продаж, %	Дані відсутні	6,6	10,6
Внутрішні бізнес-процеси	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 375 286	1 561 248	1 660 009	
	Випуск продукції в порівняних цінах, тис. грн.	3 612 985	4 396 770	5 247 192	
	Фондовіддача	5,48	5,72	5,89	

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58, 61]*

З таблиці 2.15 видно, що у сфері фінансів компанія має зниження коефіцієнта покриття майже вдвічі впродовж аналізованого періоду. Коефіцієнт автономії також знизився у 2021 році, але в 2022 році він знову підвищився, що є позитивним показником і свідчить про збільшення незалежності підприємства від кредитних коштів. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу зростає, що свідчить про достатність оборотних коштів для забезпечення поточних потреб підприємства, а також про ефективне використання ресурсів.

У сфері клієнтів показник частки ринку зростає. Канали збуту продукції також зазнають змін, зокрема аптечний продаж зменшився з 93,4% у 2020 році до 89,4% у 2022 році, тоді як госпітальний продаж збільшився з 6,6% у 2021 році до 10,6% у 2022 році. Як наслідок, «Дарниця» збільшила свою частку на госпітальному ринку з 1,79% у 2021 році до 5,26% у 2022 році [62]. У сфері внутрішніх бізнес-процесів помітне збільшення собівартості реалізованої продукції та випуску продукції в порівняних цінах, але одночасно збільшився й показник фондівддачі, що може свідчити про покращення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Також для оцінювання економічної ефективності буде доцільно розглянути збутову діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»». Збутова діяльність компанії «Дарниця» полягає в продажу медичних препаратів та ліків, вироблених на власних виробничих потужностях. Компанія має широку дистриб'юторську мережу, яка забезпечує наявність продукції на всій території України, а також експортує свої продукти в кілька країн світу. Для збуту продукції компанія використовує різні канали, такі як аптечні мережі, медичні центри, лікарні та інші медичні заклади. Крім того, компанія активно рекламує свою продукцію, проводить медичні конференції та семінари для лікарів та фармацевтів.

Збутова діяльність є однією з ключових складових успішної діяльності компанії. Аналіз невідповідності темпів зміни різних показників виробництва та реалізації може допомогти виявити проблеми в збутовій діяльності компанії. Наприклад, якщо темпи зростання валової продукції перевищують темпи

зростання виробленої продукції, то це може вказувати на збільшення обсягів незавершеного виробництва. З іншого боку, коли темпи зростання виробленої продукції перевищують темпи зростання реалізованої продукції, то це може свідчити про накопичення нереалізованої або готової продукції на складах і зменшення оборотності оборотних активів підприємства [51]. Для визначення причин зміни основних показників діяльності необхідно дослідити процес виробництва та реалізації продукції, що відображено у табл.2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка виробленої та реалізованої продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Обсяг виробленої продукції, тис.грн	3 565 018	4 436 172	5 369 943	871 154	933 771	24%	21%
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	3 612 985	4 396 770	5 247 192	783 785	850 422	22%	19%
Середні залишки нереалізованої продукції, тис. грн	-47 967	39 402	122 751	87 369	83 349	-182%	212%

*Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]*

З табл.2.16 видно, що з 2020 до 2021 року обсяг виробленої продукції у грошовому вимірі збільшився на 24%, а з 2021 до 2022 року збільшився ще на 21%. Щодо доходу (виручки) від реалізації продукції, то з 2020 до 2021 року він збільшився на 22%, а з 2021 до 2022 року збільшився ще на 19%.

З іншого боку, середні залишки нереалізованої продукції в 2021 році скоротились на 182% порівняно з 2020 роком, але в 2022 році вони збільшилися на 212% порівняно з 2021 роком. Таким чином, в цілому можна сказати, що підприємство продовжує зростати за обсягом виробництва і доходами, а також збільшує середні залишки нереалізованої продукції.

У 2021-2022 роках компанія збільшила запаси нереалізованої продукції на суму більше 83 млн.грн., що є достатньо великим показником. Розглянемо графічно динаміку чистого доходу від реалізації продукції та обсягів виробництва на рис.2.2.

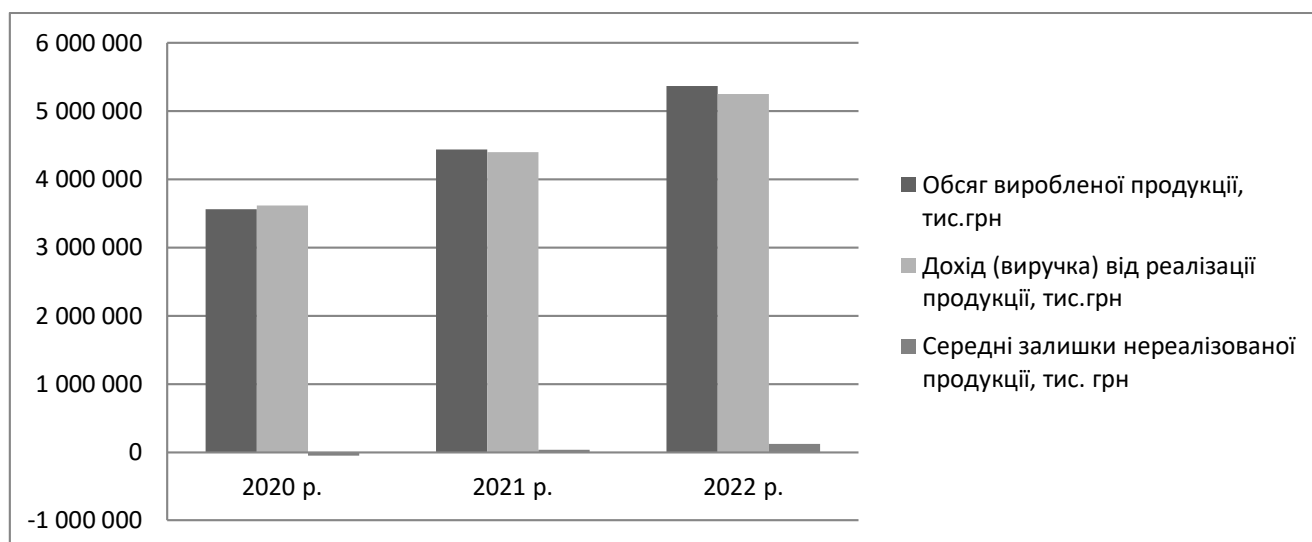


Рисунок 2.2 – Динаміка виробленої та реалізованої продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Джерело: розроблено автором на основі [56, 57, 58] та табл.2.16

З рис.2.2 видно, що відбувся ріст обсягів продажу та виробництва продукції компанії. Однак темпи зростання обсягів виробленої продукції у вартісному вимірі у 2021 та 2022 рр. більші за темпи зростання доходу від реалізації продукції. Це свідчить про накопичення нереалізованої або готової продукції на складах і скорочення оборотності оборотних активів підприємства. Розглянемо динаміку основних показників збутової діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

Таблиця 2.17 – Основні показники збутової діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2020-2022рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	3 612 985	4 396 770	5 247 192	783 785	850 422	22%	19%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	1 375 286	1 561 248	1 660 009	185 962	98 761	14%	6%
Валовий прибуток, тис. грн.	2 237 699	2 835 522	3 587 183	597 823	751 661	27%	27%
Витрати на збут, тис. грн.	743 921	1 019 860	1 091 513	275 939	71 653	37%	7%

Джерело: розраховано автором на основі [56, 57, 58]

Проаналізувавши результати табл. 2.17 можемо зробити висновки, що усі показники протягом 2020-2022 зростають. Дохід (виручка) від реалізації

продукції, збільшився на 22% у 2021, а у 2022 році ще на 19%. Валовий прибуток також стабільно зростає на 27% у 2021 році і аналогічно у 2022 році. Слід звернути увагу на скорочення темпів зростання таких показників як собівартість реалізованої продукції – 6% впродовж 2022 року, в порівнянні з 14% у 2021 році, та витрати на збут, темпи зростання яких скоротились з 37% у 2021 до 7% у 2022.

Отже, при оцінюванні економічної ефективності діяльності виробництва було розраховано і проаналізовано показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, капіталу, основних виробничих фондів, оборотних коштів підприємства, та рентабельності, побудовано збалансовану систему показників та розглянуто збутову діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»». У 2020 році підприємство досягло високого рівня прибутковості, але в 2021 році цей показник значно знизився, через витрати від участі в капіталі. Коефіцієнт оборотності активів підприємства в 2020 році був на досить низькому рівні, але з кожним наступним роком збільшувався. Коефіцієнт ліквідності підприємства в 2020 році також був на досить низькому рівні, але в наступних роках зростає.

Відношення забезпеченості запасів оборотними коштами підприємства з кожним роком зменшувалося, що свідчить про погіршення управління запасами. Щоб зменшити запаси нереалізованої продукції, можна покращити збутову діяльність, що може включати в себе розвиток нових маркетингових стратегій, збільшення каналів збуту, підвищення якості продукції та інші заходи, які стимулюють попит на продукцію компанії. Загалом можна сказати, що підприємство виявляє стійкість та стабільність у своїй діяльності, але потребує покращення у деяких аспектах, зокрема у збутовій діяльності та рентабельності підприємства.

## РОЗДІЛ 3.

### БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»»

#### 3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції

Проаналізувавши діяльність компанії ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» та оцінивши її економічну ефективність варто звернути особливу увагу на покращення збутової діяльності компанії. Покращення збутової діяльності може включати удосконалення маркетингових стратегій, розвиток нових каналів збуту, поліпшення якості продукції та інші заходи, які допоможуть збільшити попит на продукцію компанії та зменшити запаси нереалізованої продукції.

Компанія «Дарниця» спеціалізується на виготовленні та продажі медичних препаратів та ліків власного виробництва. Вона має широку мережу дистриб'юторів, що покриває всю територію України, і здійснює експорт своєї продукції до кількох країн світу. Компанія використовує різні канали для збуту своєї продукції, включаючи аптечні мережі, медичні центри, лікарні та інші медичні заклади. Покращити збутову діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» можна розвинувши новий канал збуту.

Звернемо увагу на те, що у зв'язку з розгортанням повномасштабної війни на території України і запровадженням комендантської години, значна частка аптек, що раніше працювали цілодобово, втрачають можливість продавати ліки в нічний період і здебільшого перейшли на денний графік роботи. Виникає питання, що ж робити покупцям, яким терміново стали необхідними, наприклад, ліки від головного болю чи жарознижуючі препарати в період закриття аптек або якщо цілодобова аптека поблизу взагалі відсутня в даному районі міста. В декількох

країнах світу, наприклад США, Канада, Японія, доволі поширеними є вендингові апарати з ліками.

Вендингові апарати з ліками - це автоматизовані машини, які продають ліки та медичні товари. Такі апарати зазвичай розташовані в громадських місцях, таких як аеропорти, торгові центри, вокзали, лікарні та інші місця з великим потоком людей. Подібні апарати пропонують широкий асортимент ліків та медичних товарів, включаючи рецептурні та безрецептурні ліки, вітаміни, допоміжні засоби для догляду за здоров'ям та інші медичні продукти. Вендингові апарати з ліками зазвичай оснащені спеціальними функціями, такими як інформаційні екрани, які допомагають користувачам знайти потрібні ліки або медичні товари, інструкції з використання, а також мають можливість оплати за допомогою безконтактної картки або смартфона.

Вендингові апарати з ліками можуть бути корисними для тих, хто потребує невеликої кількості ліків або медичних товарів, але не хоче відвідувати аптеку або лікарню, а також в тих випадках, коли аптека або лікарня недоступні або закриті. Слід зазначити, що вендингові апарати з ліками не зможуть замінити візит до лікаря та консультацію медичного фахівця, проте в разі термінової ситуації людина буде мати змогу отримати необхідний препарат тут і зараз.

У США, наприклад, деякі вендингові апарати з ліками встановлені в університетських кампусах та громадських приміщеннях, щоб допомогти студентам та жителям швидко отримати ліки без рецепту. В Японії такі апарати використовуються в аптеках та на залізничних станціях, щоб забезпечити доступ до ліків у будь-який час доби. У Німеччині вендингові апарати з ліками встановлені в аптеках, які не працюють у вихідні та святкові дні.

Розглянемо переваги та недоліки вендингових апаратів з ліками. До переваг використання вендингових апаратів з ліками відноситься:

- 1) доступність - вендингові апарати можуть бути розміщені в різних місцях, що робить їх досить доступними, наприклад на території лікарень, торгових центрах, аеропортах, залізничних вокзалах та інших місцях з великою

кількістю перехожих, що забезпечує зручний доступ до ліків та медичних препаратів;

2) ефективність - значно зменшується час очікування на придбання ліків, порівняно зі звичайними аптеками, де зазвичай необхідно зачекати в черзі на обслуговування;

3) зручність - купувати ліки та медичні товари можна в будь-який час доби, що забезпечує зручність для людей з графіком роботи, що не дозволяє відвідувати аптеки протягом робочого дня;

4) конфіденційність - вендингові апарати з ліками забезпечують конфіденційність покупців, оскільки вони не потребують особистого контакту з фармацевтом або іншим персоналом, що може бути важливим для людей, які хочуть зберегти свою приватність.

До недоліків використання вендингових апаратів з ліками відноситься:

1) обмежена кількість ліків - вендингові апарати з ліками не можуть містити таку ж кількість ліків, які доступні в аптечних мережах, тому їх асортимент може бути обмеженим;

2) відсутність медичної консультації - купівля ліків через вендинговий апарат з ліками не забезпечує можливості отримати консультацію фармацевта;

3) відсутність індивідуального підходу - вендингові апарати з ліками не забезпечують індивідуального підходу до пацієнтів, що може бути важливим для людей з особливими потребами або хронічними захворюваннями[63].

Здорова людина може не стояти в черзі разом з хворими, ризикуючи підхопити інфекційне захворювання. Такий апарат допоможе людям у яких є проблеми зі спілкуванням, уникати зайвої соціальної взаємодії. А ще часто підлітки соромляться купувати контрацептиви в аптеці або магазині, бо бояться осуду суспільства, а отже такий апарат буде для них адекватним виходом. Окрім того, впровадження таких автоматів буде актуальним, бо нещодавно міністр охорони здоров'я Віктор Ляшко повідомив, що МОЗ вивчає можливість застосування вендингових апаратів для продажу лікарських засобів [64].

Отже, ідея полягає в тому, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» закупить 20 вендингових апаратів та оформить у кольорах і логотипах бренду «Дарниця», а потім розмістить їх по Києву в достатньо людних місцях. Управління вендинговими апаратами буде доручено окремому підвідділу у відділі збуту. Поповненням апаратів ліками буде відбуватися 1 працівником, який також буде і розвозити ліки по автоматах, оскільки буде необхідним не щоденно.

Для визначення найоптимальніших точок розташування автоматів необхідно провести маркетингове дослідження до чого буде залучено маркетинговий відділ ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»». Приблизний перелік розташування вендингових автоматів по Києву наведено в табл. 3.1, адреси було вибрано звертаючи увагу на великий потік людей, тобто потенційних покупців, а також орієнтуючись на робочий графік аптек поблизу, здебільшого це вокзали, студентські містечка, гуртожитки, поблизу не цілодобових аптек, що знаходяться у визначних місцях Києва та станцій метро.

Таблиця 3.1 – Адреси розташування вендингових апаратів з ліками по місту Київ

№	Адреса	№	Адреса
1	Центральний автовокзал, вул.Деміївська 1	11	Студмістечко НАУ, Аптека, вул. Ніжинська, 16
2	Автостанція Дарниця, пр.Ю.Гагаріна 1	12	Студмістечко КПІ, гуртожиток №7, вул. Металістів, 3
3	Залізничний вокзал Київ-Пасажирський, Вокзальна площа 1	13	Студмістечко КНУ, гуртожиток №5, вул. Михайла Ломоносова, 51
4	Майдан Незалежності, вул. Софіївська 1/2, «Аптека оптових цін»	14	Арсенальна, «Аптека НЦ», вул. І Мазепи 6а
5	Золоті Ворота, вул. Володимирська 42, «Аптека оптових цін»	15	Студмістечко НУБіП, «Аптека НЦ», проспект Науки, 42/1
6	Вул. Хрещатик 44, «Аптека Доброго Дня»	16	Палац «Україна», «Аптека Доброго Дня», вул. Велика Васильківська, 116
7	Олімпійська, Велика Васильківська 66-68, «Аптека Доброго Дня»	17	Дарниця, «Аптека оптових цін», вул. Будівельників, 38/14
8	Печерська, бульвар Лесі Українки 26, «Аптека Доброго Дня»	18	Поштова площа, «Аптека НЦ», вул. Петра Сагайдачного 23/8
9	Студмістечко КНТЕУ, гуртожиток №1, вул. Мілютенка, 6	19	Контрактова площа, «Аптека оптових цін», вул. Спаська, 5
10	Студмістечко КНЕУ, 1 гуртожиток №1, вул. Марії Капніст, 8	20	КНУ Шевченка, «Аптека НЦ», бульвар Тараса Шевченка, 26/4

*Джерело: складено автором*

Покупка ліків через вендингові апарати буде користуватись особливим попитом вночі, коли більшість аптек міста зачиняються, проте і вдень прогнозується доволі непоганий попит на товари, оскільки точки поблизу яких

будуть розташовані вендингові автомати були обрані відповідно до щоденних великих потоків людей. Під час воєнного стану попит може бути трохи нижчим, ніж за звичайних умов, через існування комендантської години, проте вона триває в Києві на даний момент з 00.00 до 05.00, тоді як більшість аптек працює з 08.00 до 20.00. Розглянемо попит на лікарські засоби впродовж 2022 року, щоб краще спрогнозувати попит на ліки, що будуть продаватись через вендингові апарати (рис.3.1).

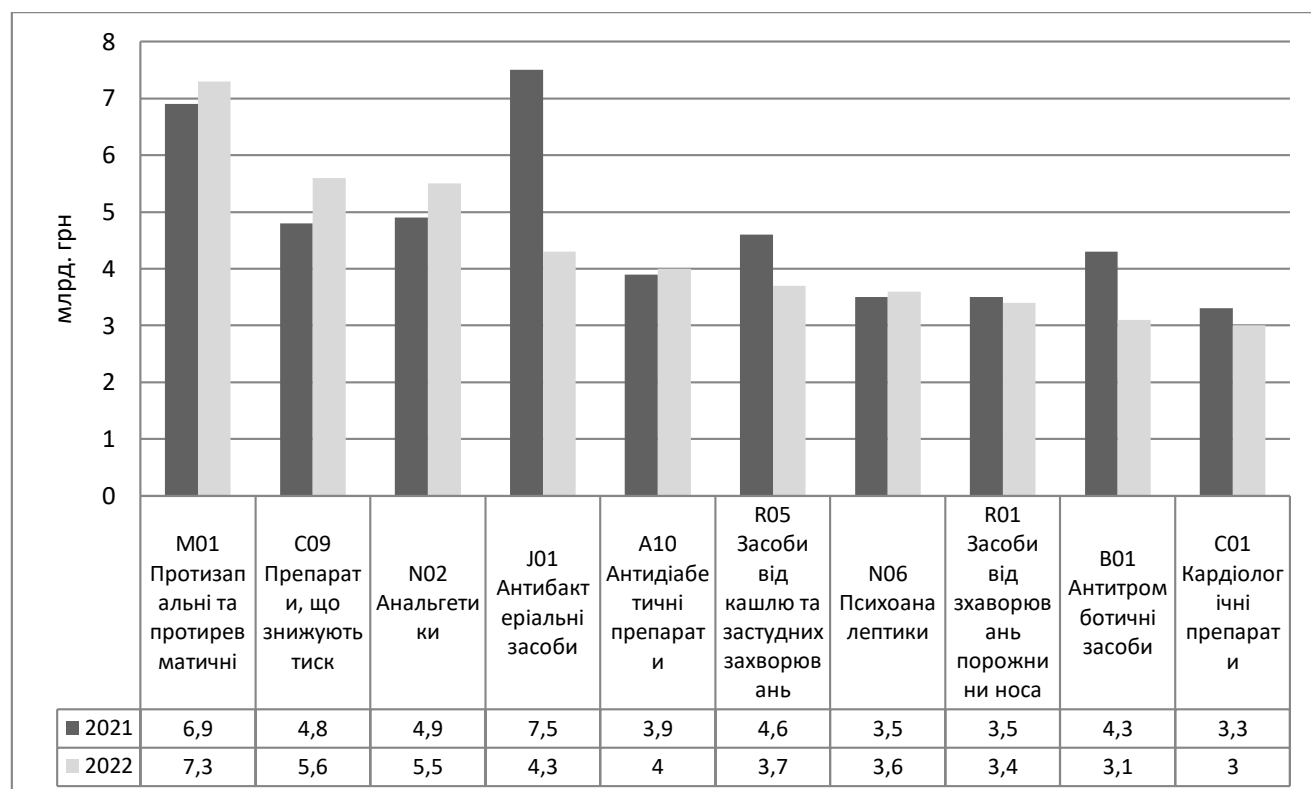


Рисунок 3.1 – ТОП-10 груп ліків за АТС-класифікацією 2 рівня у 2022 порівняно із 2021 р, млрд.грн.

*Джерело: на основі [50]*

Обсяги продажів препаратів на які був значний попит під час пандемії COVID-19, такі як антибактеріальні, протизастудні та антитромботичні, суттєво знизились. Натомість, під час війни зросло споживання ліків, що впливають на серцево-судинну та нервову систему [50].

Сезонність продажів в аптечній галузі визначається зміною попиту на товари в залежності від певних факторів, таких як зміна пори року, епідемії, звички та моди на певні ліки, а також вплив нових технологій та рекламних кампаній виробників. Врахування цих факторів допоможе підібрати правильний

асортимент товарів та зробити точний прогноз продажів. Розглянемо динаміку обсягів аптечного продажу лікарських засобів в Україні у 2022 році (рис. 3.2).

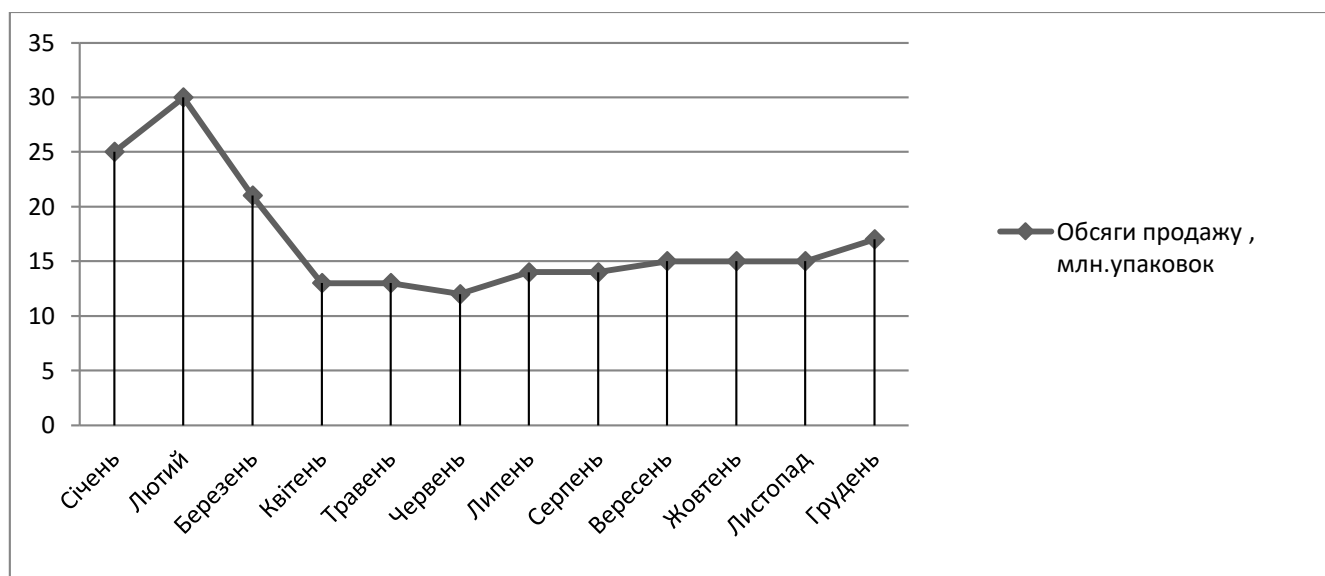


Рисунок 3.2 – Динаміка обсягів аптечного продажу лікарських засобів в Україні у 2022 році, млн. упаковок

*Джерело: побудовано автором на основі [67, с.206]*

Отже, у 2022 році найбільші продажі у натуральному вимірі припали на січень-березень, що пов'язано з напруженою ситуацією в країні та початком повномасштабної війни. Розглянемо категорії товарів, що найбільш схильні до сезонних коливань у табл.3.2, щоб краще спрогнозувати попит.

Таблиця 3.2 – Категорії товарів, що найбільш схильні до сезонних коливань

Лікарські засоби	Сезонність
Протизапальні та антибактеріальні	Осінь-зима
Протизастудні, від кашлю та нежитю	Осінь-зима
Антацидні та противиразкові	Весна-осінь
Протиалергійні	Травень-серпень
Протигрибкові	Квітень-серпень
Проти порушень венозного кровообігу	Літо
Вітаміни	У травні-жовтні попит істотно знижується

*Джерело: побудовано автором на основі [68]*

Варто відзначити, що препарати для хронічних захворювань, знеболювальні засоби, висококласна лікувальна косметика, товари для дітей та дитяче харчування є постійно популярними і поза конкуренцією. Важливо враховувати, що продажі лікарських препаратів, які активно використовують рекламу на телебаченні та в інших медіа, залишаються стабільно високими[68].

Також завжди високими є продажі рецептурних препаратів, але оскільки перевірити наявність рецепту через вендинговий апарат неможливо, то і представляти такі препарати на полицях автоматів не має сенсу. Розглянемо перелік брендів лікарських засобів за обсягами аптечного продажу у грошовому вираженні за підсумками січня–вересня 2022 р. (табл. 3.3), для того, щоб сформувавши перелік лікарських препаратів, що будуть представленими у вендингових апаратах.

Таблиця 3.3 – Топ-20 брендів лікарських засобів за обсягами аптечного продажу у грошовому вираженні за підсумками січня–вересня 2022 р.

№	Бренд	№	Бренд
1	КСАЛЕРТО	11	МАГНЕ-В6
2	НІМЕСИЛ	12	НОВІРИН
3	НУРОФЕН	13	ЕВКАЗОЛІН
4	СПАЗМАЛГОН	14	ВАЛЬСАКОР
5	ЦИТРАМОН	15	КРЕОН
6	ДЕТРАЛЕКС	16	ГЕПТАЛ
7	ТРИПЛІКСАМ	17	ТІВОРТІН
8	ГІДАЗЕПАМ	18	СИНУПРЕТ
9	БІФРЕН	19	АМІКСИН
10	НО-ШПА	20	КАПТОПРЕС

*Джерело: складено автором на основі [73]*

Серед брендів лікарських засобів лідерами за обсягами продажу за період січень–вересень 2022 р. є КСАРЕЛТО, НІМЕСИЛ та НУРОФЕН. Слід звернути увагу, що багато з цих препаратів є рецептурними тому не можуть продаватись через вендингові апарати, а також препарати такі як КСАРЕЛТО мали високу популярність через COVID-19, оскільки використовувались для лікування пацієнтів тяжкохворих на коронавірус, що уже на 2023 рік є не таким актуальним, як у період 2020-2022 рр.

Отже, один вендинговий апарат вміщує до 40 різних найменувань товарів, кількість штук кожного препарату залежить від розмірів упаковок [69]. Перелік лікарських засобів, що наповнюватимуть вендингові апарати складається виходячи з вимог рецептурного продажу та потенційно найбільш популярних не рецептурних препаратів, засобів гігієни тощо. Близько 35% наповнення автомату будуть складати лікарські засоби компанії «Дарниця». Враховуючи попит на певні групи ліків та сезонність препаратів складемо приблизний перелік товарів,

що будуть представлені у вендингових апаратах (табл. 3.3). Ціни наведені на основі даних сайту з пошуку та бронювання ліків у аптеках (Tabletki.ua) [65].

Таблиця 3.4 – Перелік лікарських препаратів, що будуть представлені у вендингових апаратах

№	Назва	Ціна, грн.	К-сть шт.
1	2	3	4
1	Цитрамон-Дарниця таблетки №10	31,6	30
2	Анальгін-Дарниця таблетки по 500 мг №10	20,5	30
3	Парацетамол-Дарниця таблетки по 500 мг №10	28,9	30
4	Ацетилсаліцилова кислота-Дарниця таблетки по 500 мг №10	17	30
5	Валідол-Дарниця таблетки по 60 мг №10 у пач.	20	30
6	Корвалол-Дарниця краплі ор., р-н по 25 мл у флак.	27,1	15
7	Дротаверин-Дарниця таблетки по 40 мг №30 (10x3)	59,1	15
8	Ібупрофен-Дарниця таблетки по 200 мг №50 (10x5)	71,2	10
9	Мефенамінка таблетки, в/о по 500 мг №20 (10x2)	130	15
10	Пантестин-Дарниця гель по 15 г у тубах	92,3	15
11	Дибазол-Дарниця таблетки по 20 мг №10	21,8	30
12	Діазолін-Дарниця таблетки по 100 мг №10	27	30
13	Септефрил-Дарниця таблетки по 0.2 мг №20 (10x2)	64,5	15
14	Калію йодид-125-Дарниця таблетки по 125 мг №10 (БАД)	156	30
15	Едем таблетки, в/о по 5 мг №10	73,6	30
16	Нітрогліцерин таблетки сублінгв. по 0.5 мг №40 у конт.	14,5	10
17	Ісла-мінт пастилки по 100 мг №30 (10x3)	167	10
18	Декатилен таблетки д/розсмок. №20 (10x2)	170	15
19	Нурофен таблетки, в/о по 200 мг №12	88,4	30
20	Уролесан краплі ор. по 25 мл у флак.-крап.	191	15
21	Вугілля активоване таблетки по 0.25 г №10	8,2	30
22	Сорбекс капсули по 0.25 г №20 (10x2)	80,8	15
23	Атоксіл гель по 20 г №10 + 2 у стіках	170	15
24	Евказолін аква спрей наз. 1 мг/г по 10 г у флак. з насос.-дозат. з розпил.	90,4	15
25	Лоперамід таблетки по 2 мг №20 (10x2)	28,3	15
26	Імодіум капсули по 2 мг №6 у бліс.	67,4	20
27	Валеріана таблетки, в/о по 30 мг №30 (10x3)	47,2	15
28	Спазмалгон таблетки №10	53,6	30
29	Но-шпа таблетки по 40 мг №24 (24x1)	70,4	30
30	Диклофенак гель 5 % по 50 г у тубах	121	15
31	Вата стерильна «Білосніжка» медична гігієнічна, ролик 50 г	11,7	15
32	Бинт марлевий стерильний «Білосніжка» медичний 7 м x 14 см	11,7	15
33	Пластир бактерицидний Моя Аптечка на тканинній основі 1,9 см x 7,2 см №10	22	30

Продовження табл.3.4

1	2	3	4
34	Шприц 5 мл AngelMed 3-х компонентний з двома голками 23G (0,6 мм x 30 мм) і 22G (0,7 мм x 40 мм), 1 штука	3,76	30
35	Шприц 10 мл AngelMed 3-х компонентний з двома голками 23G (0,6 x 30 мм) і 21G (0,8 x 40 мм), 1 штука	7	30
36	Презервативи латексні Contex Classic класичні, 3 штуки	53,5	20
37	Тест-смужка Evitest One для визначення вагітності, 1 штука	54,8	30
38	Прокладки гігієнічні Always Ultra Normal, 4 краплі, 2 розмір, 10 штук	47	4
39	Маска медична тришарова нестерильна, на гумових петлях, 1 штука	3	50
40	Серветки вологі Біокон Фрешка Антисептичні, 15 штук	11,9	15
	Разом	2438,4	874

*Джерело: складено автором на основі [65]*

Загалом у 1 вендинговому апараті буде 40 найменувань ліків та медичних препаратів, тобто 874 одиниць продукції вартістю 46397 грн. В переліку лікарських препаратів (табл.3.1) 14 з 40 найменувань належить виробництву ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», така кількість була обумовлена, тим що багато популярних препаратів, які випускаються компанією, є рецептурними, тому їх розміщення в вендингових апаратах є неможливим.

Перелік наповнення вендингового апарату буде корегуватись та змінюватись відносно попиту на певні позиції. Препарати інших компаній будуть закуповуватись на умовах співпраці, що будуть обговорені з кожним виробником окремо, проте очікується що закупівельна ціна одиниці продукції в вендингові апарати буде мінімум на 30% меншою, ніж ціна на препарати в табл.3.4. При виборі ліків та медичних засобів, що будуть представлені в вендингових апаратах була орієнтація на перелік «Що має бути в аптечці першої допомоги» [66].

Більшу частину переліку препаратів, що будуть продаватись через вендингові апарати становлять товари на які впродовж року очікується приблизно стабільний попит, наприклад знеболювальні (Анальгін, Цитрамон, Ібупрофен, Нурофен), заспокійливі (Валеріана, Корвалол), сорбенти (Активоване вугілля, Атоксіл, Сорбекс), ліки для шлунку та кишечника (Лоперамід, Імодіум), перев'язувальні та фіксуючі матеріали (бинт, вата, пластир) та такі товари як контрацептиви і засоби гігієни. Тоді як сезонний попит будуть мати протиалергічні препарати (Едем, Діазолін), протизастудні та жарознижуючі

(Евказолін аква, Парацетамол, Ацетилсаліцилова кислота, Мефенамінка), ліки від болю в горлі (Септефрил, Ісла-мінт, Декатилен), та препарати від опіків (Пантестин). Спрогнозуємо середню кількість продажів упаковок ліків через 1 вендинговий апарат (табл.3.5) на основі відомостей табл.3.3, табл.3.4 та попередньої оцінки відділу продажів.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані продажі ліків через один вендинговий апарат за місяць

Назва	Ціна, грн.	К-сть проданих упаковок	Дохід, грн.
1	2	3	4
Цитрамон-Дарниця таблетки	31,64	25	791
Анальгін-Дарниця таблетки	20,5	17	348,5
Парацетамол-Дарниця таблетки	28,9	12	346,8
Ацетилсаліцилова кислота-Дарниця таблетки	17	10	170
Валідол-Дарниця таблетки	20	16	320
Корвалол-Дарниця краплі ор.	27,1	10	271
Дротаверин-Дарниця таблетки	59,1	6	354,6
Ібупрофен-Дарниця таблетки	71,2	8	569,6
Мефенамінка таблетки	130,2	6	781,2
Пантестин-Дарниця гель	92,3	6	553,8
Дибазол-Дарниця таблетки	21,8	12	261,6
Діазолін-Дарниця таблетки	27	12	324
Септефрил-Дарниця таблетки	64,5	10	645
Калію йодид-125-Дарниця таблетки	156,3	15	2344,5
Едем таблетки	73,6	15	1104
Нітрогліцерин таблетки	14,5	5	72,5
Ісла-мінт пастилки	167,8	5	839
Декатилен таблетки	170,7	7	1194,9
Нурофен таблетки	88,4	25	2210
Уролесан краплі ор.	191,1	8	1528,8
Вугілля активоване таблетки	8,2	20	164
Сорбекс капсули	80,8	10	808
Атоксіл гель	170,3	6	1021,8
Евказолін аква спрей наз.	90,4	20	1808
Лоперамід таблетки	28,3	7	198,1
Імодіум капсули	67,4	11	741,4
Валеріана таблетки	47,2	12	566,4
Спазмалгон таблетки	53,6	25	1340
Но-шпа таблетки	70,4	25	1760
Диклофенак гель	121,8	9	1096,2
Вата стерильна	11,7	6	70,2
Бинт марлевий стерильний	11,7	6	70,2
Пластир бактерицидний	22	20	440
Шприц 5 мл	3,76	10	37,6
Шприц 10 мл	7	10	70

## Продовження табл.3.5

1	2	3	4
Презервативи латексні Contex Classic класичні, 3 штуки	53,5	10	535
Тест-смужка Evitest One для визначення вагітності, 1 шт.	54,8	15	822
Прокладки гігієнічні	47	4	188
Маска медична тришарова нестерильна, 1 штука	3	3	9
Серветки вологі	11,9	6	71,4
Разом	2438,4	465	26848,1

Джерело: складено автором на основі табл.3.3, табл.3.4

Отже, очікується, що за місяць через 1 вендинговий апарат можна буде в середньому продати 465 упаковок ліків на суму 26848,1 грн. Відповідно, через 20 вендингових апаратів за місяць в середньому можна буде продати ліків та медичних препаратів на суму 536 962 грн.

Звернемо увагу на те, що на початок першого року рівень продажів буде набагато нижчим, ніж середня сума місячного доходу, оскільки вендингові апарати ще не встигнуть набути популярності, ближче до середини року продаж ліків через вендингові апарати досягне прогнозованого середнього рівня продажів медичних препаратів на суму 536 962 грн. і під кінець трохи збільшиться за рахунок попиту на сезонні препарати. Спрогнозуємо дохід від реалізації ліків через вендингові апарати за рік на основі середньомісячного доходу від реалізації ліків у 20 вендингових апаратах 536 962 грн.:

$$\text{Річний дохід} = 536962 * 12 = 6\,443\,544 \text{ грн.}$$

Таким чином, очікується, що дохід від реалізації ліків через вендингові апарати становитиме приблизно 6 443 544 грн. на рік. Варто зауважити, що це є тільки прогнозом, а реальний дохід може бути вище або нижче залежно від різних факторів, таких як конкуренція, маржі та т.д. Розподілимо загальний дохід за рік враховуючи сезонність (табл.3.6)

Таблиця 3.6 – Розподіл доходів від реалізації ліків через вендингові апарати

Місяць	Середньомісячний дохід, грн.	Розрахунковий дохід, грн.
1	2	3
Січень	536 962	107 392
Лютий	536 962	429 570
Березень	536 962	483 266
Квітень	536 962	536 962
Травень	536 962	644 354
Червень	536 962	644 354

Продовження табл.3.6

1	2	3
Липень	536 962	644 354
Серпень	536 962	536 962
Вересень	536 962	536 962
Жовтень	536 962	562 199
Листопад	536 962	618 580
Грудень	536 962	698 849
Разом	6 443 544	6 443 544

*Джерело: розраховано автором*

Щоб зобразити розподіл доходів було використано наступний підхід:

- у першому місяці роботи вендингові апарати можуть принести менший дохід, скажімо, 20% від середньомісячного, тобто 107 392 грн;
- з другого місяця дохід буде зростати і досягне середньомісячного рівня 536 962 грн. у квітні;
- у теплі місяці (травень-липень) може збільшитись попит на деякі сезонні ліки (протиалергійні та від опіків), тому можна прийняти, що дохід у ці місяці складатиме близько 120% від середньомісячного рівня, тобто 644 354 грн;
- в останні місяці року, попит може зрости ще більше, тому з жовтня по грудень буде поступово зростати до 130% від середньомісячного рівня, тобто 698 849 грн.

### **3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»**

Розрахуємо вартість постачання ліків, що будуть продаватись через вендингові апарати. Необхідно звернути увагу, що в ціни за якими було розраховано загальну вартість ліків у вендингових апаратах (табл.3.4) та структуру продажів (табл.3.5) уже була врахована націнка компанії виробника та аптек у розмірі від 10 до 50%, тому треба розрахувати вартість постачання медичних препаратів до аптек, а відповідно і до вендингових апаратів. Припустимо, що в середньому була використана націнка 30%. Застосуємо

формулу зворотного розрахунку, віднімаючи від роздрібної ціни відсоток націнки та отримаємо закупівельну вартість постачання ліків для початкових витрат всієї вартості медичних препаратів в автоматі, а також для продукції «Дарниці»:

$$X = 46397 / (1 + 0,3) = 33596 \text{ грн.}$$

$$X_{\text{Дарниці}} = 16326,7 / (1 + 0,3) = 12559 \text{ грн.}$$

Отже, загальна вартість медичних препаратів, які необхідно закупити на початку в один вендинговий апарат становить 33 596 грн., з них 12 559 грн. становлять товари власного виробництва ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» Опишемо необхідні витрати на встановлення 20 вендингових апаратів з ліками по Києву в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Початкові (інвестиційні) витрати на реалізацію проекту

Показник	Ціна за одиницю, грн.	Разом за 20 од., грн.
Вендинговий апарат, 1 шт	49187,7	983754
Брендинг (виготовлення та поклейка спеціальної плівки на апарат з логотипом «Дарниці» та її брендівих кольорах)	2000	40000
Забезпечення безпеки (встановлення камер відеонагляду тощо)	2000	40000
Вартість медичних препаратів у 1 автоматі	33596	671937
з них препаратів «Дарниці» в 1 автоматі	12559	251180
Разом	86785	1735691

*Джерело: розраховано автором на основі [69, 70]*

Отже, початкові витрати на реалізацію проекту будуть становити 1 735 691 грн. Розрахуємо постійні та змінні витрати по проекту вендингових апаратів з ліками. До постійних витрат належать фонд оплати праці та оренда. До пункту оренди площі під 20 автоматів входить власне вартість оренди місця на якому будуть розташовані вендингові апарати та вартість електроенергії, яку вони споживатимуть.

Транспортні витрати розраховано з умовою того, що при досконало продуманому маршруті (склад – вендингові апарати з ліками – склад) відстань, яку подолає працівник на службовому транспорті становить 80 км. Амортизацію транспортного засобу порахувати не вдасться, оскільки він передбачений не лише для розвезення ліків до вендингових апаратів, а й до аптек. Спрогнозувати зміну ціни на паливо ми також не можемо, тому віднесемо транспортні витрати до

умовно постійних. Відповідно змінними витратами буде вартість поповнення ліками 20 автоматів. Розрахуємо постійні витрати по проекту (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Постійні витрати по проекту вендингових апаратів з ліками

Показник	Постійні витрати за 1 місяць, грн.	Постійні витрати за рік, грн.
Оренда площі під 20 апаратів, грн.	60000	720000
Фонд оплати праці	12200	146400
Транспортні витрати	1000	12000
Разом	72 200	866 400

*Джерело: розраховано автором на основі [71, 72]*

Отже, постійні витрати в місяць становлять 72 200 грн, а в рік 866 400 грн. Відповідно до прогнозних розрахунків структури продажів ліків наведених в табл. 3.5, та прогнозованого розподілу доходу з табл.3.6, розрахуємо змінні витрати на закупку та поповнення препаратів (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Змінні витрати на закупку та поповнення препаратів у 20 автоматів

Місяць	Дохід від реалізації ліків через вендингові апарати, грн.	Витрати на закупку та поповнення препаратів (змінні витрати), грн.
Січень	107 392	82609
Лютий	429 570	330438
Березень	483 266	371743
Квітень	536 962	413048
Травень	644 354	495657
Червень	644 354	495657
Липень	644 354	495657
Серпень	536 962	413048
Вересень	536 962	413048
Жовтень	562 199	432461
Листопад	618 580	475831
Грудень	698 849	537576
Разом	6 443 544	4956772,3

*Джерело: розраховано автором на основі табл.3.5, табл. 3.6*

Отже, загалом за перший рік прогнозується отримати дохід на суму 6 443 544 грн, при змінних (закупівельних) витратах 4 956 772,3 грн. Відповідно розрахуємо поточні витрати як суму змінних та постійних витрат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Поточні витрати по проекту вендингових апаратів з ліками

Місяць	Змінні витрати, грн.	Постійні витрати, грн.	Поточні витрати, грн
1	2	3	4
Січень	82609	72200	154809

## Продовження табл.3.10

1	2	3	4
Лютий	330438	72200	402638
Березень	371743	72200	443943
Квітень	413048	72200	485248
Травень	495657	72200	567857
Червень	495657	72200	567857
Липень	495657	72200	567857
Серпень	413048	72200	485248
Вересень	413048	72200	485248
Жовтень	432461	72200	504661
Листопад	475831	72200	548031
Грудень	537576	72200	609776
Разом	4 956 772,3	866400	5 823 173

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.8, табл.3.9

Отже, поточні витрати за рік будуть становити 5 823 173 грн. Розрахуємо додатковий прибуток ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» від реалізації ліків через вендингові апарати (табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Додатковий прибуток ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» від реалізації ліків через вендингові апарати, грн.

Місяць	Дохід від реалізації ліків через вендингові апарати, грн.	Поточні витрати, грн.	Додатковий прибуток / збиток, грн.
Січень	107 392	154809	-47417
Лютий	429 570	402638	26932
Березень	483 266	443943	39323
Квітень	536 962	485248	51714
Травень	644 354	567857	76497
Червень	644 354	567857	76497
Липень	644 354	567857	76497
Серпень	536 962	485248	51714
Вересень	536 962	485248	51714
Жовтень	562 199	504661	57538
Листопад	618 580	548031	70549
Грудень	698 849	609776	89073
Разом	6 443 544	5 823 173	620631

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.5, 3.6

Отже, додатковий прибуток від реалізації ліків через вендингові апарати за рік становить 620 631 грн. Розрахуємо чистий прибуток від реалізації ліків через вендингові апарати за рік (ставка податку на прибуток – 18%):

$$620\,631 \text{ грн} * 0,82 = 508\,917,42 \text{ грн.}$$

Отже, чистий прибуток від встановлення вендингових апаратів та продаж ліків через них становить 508 917,42 грн. за перший рік. Для того щоб розрахувати чистий грошовий потік необхідно спрогнозувати попит на ліки з вендингових апаратів у наступні роки. Розрахуємо прогнозований дохід від продажу ліків у 20 автоматах на 2 рік реалізації проекту (табл.3.12).

Таблиця 3.12 – Прогнозована структура обсягів продажу ліків через вендингові апарати на 2 рік реалізації проекту

Назва товару	Ціна, грн.	К-сть проданих упаковок в 1 автоматі	Разом ліків в 1 автоматі, грн.	Разом ліків в 20 автоматах, грн.
1	2	3	4	5
Цитрамон-Дарниця таблетки	31,64	25	791	15820
Анальгін-Дарниця таблетки	20,5	23	471,5	9430
Парацетамол-Дарниця таблетки	28,9	15	433,5	8670
Ацетилсаліцилова кислота-Дарниця таблетки	17	15	255	5100
Валідол-Дарниця таблетки	20	18	360	7200
Корвалол-Дарниця краплі ор.	27,1	10	271	5420
Дрогаверин-Дарниця таблетки	59,1	9	531,9	10638
Ібупрофен-Дарниця таблетки	71,2	8	569,6	11392
Мефенамінка таблетки	130,2	8	1041,6	20832
Пантестин-Дарниця гель	92,3	8	738,4	14768
Дибазол-Дарниця таблетки	21,8	13	283,4	5668
Діазолін-Дарниця таблетки	27	12	324	6480
Септефрил-Дарниця таблетки	64,5	11	709,5	14190
Калію йодид-125-Дарниця таблетки	156,3	10	1563	31260
Едем таблетки	73,6	15	1104	22080
Нітрогліцерин таблетки	14,5	6	87	1740
Ісла-мінт пастилки	167,8	7	1174,6	23492
Декатилен таблетки	170,7	8	1365,6	27312
Нурофен таблетки	88,4	25	2210	44200
Уролесан краплі ор.	191,1	8	1528,8	30576
Вугілля активоване таблетки	8,2	21	172,2	3444
Сорбекс капсули	80,8	10	808	16160
Атоксіл гель	170,3	8	1362,4	27248
Евказолін аква спрей наз.	90,4	22	1988,8	39776
Лоперамід таблетки	28,3	10	283	5660
Імодіум капсули	67,4	11	741,4	14828
Валеріана таблетки	47,2	12	566,4	11328
Спазмалгон таблетки	53,6	25	1340	26800
Но-шпа таблетки	70,4	26	1830,4	36608
Диклофенак гель	121,8	10	1218	24360
Вата стерильна	11,7	7	81,9	1638
Бинт марлевий стерильний	11,7	7	81,9	1638
Пластир бактерицидний	22	20	440	8800
Шприц 5 мл	3,76	13	48,88	977,6

## Продовження табл.3.12

1	2	3	4	5
Шприц 10 мл	7	12	84	1680
Презервативи латексні Contex Classic класичні, 3 штуки	53,5	10	535	10700
Тест-смужка Evitest One для визначення вагітності, 1 штука	54,8	4	188	3760
Прокладки гігієнічні	47	3	9	180
Маска медична тришарова нестерильна, 1 штука	3	10	119	2380
Серветки вологі	11,9	25	791	15820
Разом	2438,4	510	28533,7	570674

Джерело: складено автором

Отже, очікується, що на наступний рік за місяць через 1 вендинговий апарат можна буде в середньому продати 510 упаковок ліків на суму 28533,7 грн. Відповідно, середньомісячний дохід від реалізації ліків з 20 вендингових апаратів за місяць становить 570 674 грн. Припустимо, що прогнозний рівень попиту на ліки у вендингових апаратах у наступні роки зросте і стане більш стабільним. Розподілимо загальний дохід на рік по місяцях враховуючи сезонність (табл.3.13)

Таблиця 3.13 – Розподіл доходів від реалізації ліків через вендингові апарати на другий рік

Місяць	Середньомісячний дохід, грн.	Розрахунковий дохід, грн.
Січень	570 674	698 849
Лютий	570 674	648 207
Березень	570 674	598 207
Квітень	570 674	558 207
Травень	570 674	648 207
Червень	570 674	668 207
Липень	570 674	638 207
Серпень	570 674	548 207
Вересень	570 674	558 207
Жовтень	570 674	568 207
Листопад	570 674	578 207
Грудень	570 674	698 849
Разом	7 409 768	7 409 768

Джерело: складено автором на основі табл.3.12

Отже, на початок другого року рівень доходів від продажу ліків через вендингові апарати буде доволі високим у зв'язку з сезонністю багатьох препаратів (проти застудні, жарознижуючі, ліки від болю в горлі), навесні продаж ліків через вендингові апарати знизиться, в травні-липні зросте у зв'язку з сезоном алергій, серпень-вересень знизиться і під кінець року знову збільшиться за рахунок попиту на проти застудні препарати. В результаті дохід від реалізації

ліків через вендингові апарати за другий рік буде становити 7 409 768 грн. Постійні витрати також зростуть, зобразимо їх у табл.3.14.

Таблиця 3.14 – Постійні витрати по проекту вендингових апаратів з ліками на другий рік

Показник	Постійні витрати за 1 місяць, грн.	Постійні витрати за рік, грн.
Оренда площі під 20 апаратів	65000	780000
Фонд оплати праці	15860	190320
Транспортні витрати	1500	18000
Разом	82 360	988 320

*Джерело: розраховано автором на основі табл.3.8*

Отже, за прогнозами постійні витрати зростуть з 866 400 грн. до 988 320 грн. на рік або на 14%. Розрахуємо зміни, постійні, поточні витрати та додатковий прибуток на другий рік (табл.3.15).

Таблиця 3.15 – Прогнозні обсяги змінних, поточних витрат та додаткового прибутку з 20 автоматів на другий рік

Місяць	Дохід від реалізації ліків через вендингові апарати, грн.	Змінні витрати, грн.	Постійні витрати, грн.	Поточні витрати, грн.	Додатковий прибуток, грн.
Січень	698 849	537576	82 360	599936	98 913
Лютий	648 207	498621	82 360	560981	87 226
Березень	598 207	460159	82 360	522519	75 688
Квітень	558 207	429390	82 360	491750	66 457
Травень	648 207	498621	82 360	560981	87 226
Червень	668 207	514005	82 360	576365	91 842
Липень	638 207	490928	82 360	553288	84 919
Серпень	548 207	421698	82 360	484058	64 149
Вересень	558 207	429390	82 360	491750	66 457
Жовтень	568 207	437082	82 360	499442	68 765
Листопад	578 207	444775	82 360	507135	71 072
Грудень	698 849	537576	82 360	599936	98 913
Разом	7 409 768	5 699 822	988320	6448142	961 626

*Джерело: розраховано автором на основі табл.3.9, табл. 3.10, табл. 3.11, табл.3.12, табл.3.13*

Отже, загалом за другий рік прогнозується отримати дохід на суму 7 409 768грн., при закупівельних витратах 5 699 872 грн. Поточні витрати на другий рік за прогнозами будуть становити 6 448 142 грн., а додатковий прибуток 961 626 грн. Обсяг чистого прибутку від реалізації проекту вендингових апаратів з ліками на другий рік (ставка податку на прибуток – 18%) становить 788 534 грн.

Розрахуємо чистий грошовий потік за 5 роки, термін окупності та внутрішню норму рентабельності (табл. 3.16), припустивши, що в наступні роки

обсяги продажу будуть стабільно зростати на 5%. Амортизація нараховується рівномірно впродовж 5 років, ліквідаційна вартість відсутня. Оскільки проект фінансується за рахунок власного капіталу, то візьмемо дисконтний множник, що буде відповідати рентабельності власного капіталу, а саме 16% у 2022 році.

Таблиця 3.16 – Чистий грошовий потік від реалізації проекту

Показники	Грошові потоки по роках проекту					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиційні витрати, грн.	-1735691					
Дохід від реалізації, грн.		6443544	7409768	7780256	8402677	9242945
Поточні витрати, грн.		5823173	6448142	6770549	7109076	7464530
Додатковий прибуток, грн.		620631	788534	1009708	1293601	1778415
Податок на прибуток (18%), грн.		111714	141936	181747	232848	320115
Чистий прибуток, грн.		508917	646598	827960	1060753	1458300
Амортизація, грн.		347138	347138	347138	347138	347138
Операційний грошовий потік, грн.		856056	993736	1175099	1407891	1805438
Проектний грошовий потік, грн.	-1735691	856056	993736	1175099	1407891	1805438
Множник дисконтування, 16%	1	0,862	0,743	0,641	0,552	0,476
Дисконтований грошовий потік, грн.		737979	738508	752836	777566	859593
Кумулятивний грошовий потік, грн.	-1735691	-997712	-259204	493632	1271197	2130790
NPV	2130790					
DPP	2,34					
Множник дисконтування, 65%	1	0,606	0,367	0,223	0,135	0,082
Дисконтований грошовий потік, грн.	1735690,667	518821,547	365008,55	261590,79	189947,34	147626,0209
NPV2	-252696,429					
IRR	0,598					

Джерело: розраховано автором

Отже, згідно розрахунків табл. 3.16, термін окупності становить 2,34 роки,  $NPV > 0$ ,  $IRR > i$ , відповідно проект доцільний до впровадження. Розрахуємо як вплине цей проект на економічну ефективність діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

Також подивимось скільки в середньому буде продано власної продукції компанії через вендингові апарати (табл. 3.9). Як було сказано раніше 35% наповнення автомату складають лікарські засоби компанії «Дарниця», з таблиць 3.5 і 3.12 ми можемо дізнатись обсяги продажу власної продукції ПрАТ

«Фармацевтична фірма «Дарниця» через вендингові апарати. У відсотковому співвідношенні їх частка також становить 35% від загального доходу.

Таблиця 3.17 – Дохід від реалізації власної продукції компанії «Дарниця» через вендингові апарати

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Разом
Дохід від реалізації, грн	6443544	7409768	7780256	8402677	9242945	39 279 190
Дохід від реалізації власної продукції компанії «Дарниця», грн	2255240	2593419	2723090	2940937	3235031	13 747 716

*Джерело: розраховано автором*

Отже, за перший рік ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» зможеть збільшити обсяги продажів власних ліків на більше ніж 2255 тис. грн. Загалом за 5 наступних років компанія зможеть реалізувати власних ліків через вендингові апарати на суму 13747,7 тис. грн. Таким чином ми зможемо трохи скоротити залишки нереалізованої продукції, які у 2022 році становили 122 751 тис. грн.

У 2022 році чистий прибуток компанії склав 472 929 тис. грн., очікується, що за перший рік реалізації проекту вдасться отримати 509 тис. грн. чистого прибутку. Чистий прибуток від реалізації проекту вендингових апаратів у відношенні до загального обсягу чистого прибутку компанії «Дарниця» в 2022 році складав би 0,11%, а загальний чистий прибуток, що проект дасть за 5 років, тобто 4505 тис.грн становить 1% чистого прибутку компанії «Дарниця» у 2022 р.

Найкращим рішенням для компанії «Дарниця» було б після першого року впровадження вендингових автоматів в дію, оцінити реальні прибутки, які вони приносять і розширювати мережу. Це не лише допоможе підвищувати прибутковість, а й буде додатковою рекламою, впізнаваність компанії підвищиться ще більше.

Вендингові апарати дозволять клієнтам придбати ліки в зручний для них час та місце, що може покращити задоволеність покупців обслуговуванням та підвищити лояльність до бренду «Дарниця». Встановлення вендингових апаратів може допомогти компанії «Дарниця» збільшити свою конкурентоспроможність, оскільки це дозволить їй бути більш доступною та зручною для клієнтів порівняно з конкурентами.

## ВИСНОВКИ

Еволюція підходів до визначення сутності поняття «економічна ефективність» відбувалась від класичних економічних концепцій до комплексного розгляду різних аспектів діяльності підприємства в сучасному економічному середовищі. Дослідження підходів до визначення поняття трактування економічної ефективності дозволило встановити, що економічну ефективність слід розглядати як досягнення найбільш вигідного співвідношення між результатами виробничої діяльності підприємства та затратами, які були зроблені для їх досягнення, а категорія «економічна ефективність діяльності підприємства» відображає ступінь використання ресурсів і засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

Було визначено, що основними підходами до оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є комплекс показників використання його матеріальних та трудових ресурсів, капіталу, основних виробничих фондів та оборотних коштів, а також збалансована система показників. До основних чинників, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, належать покращення технічного рівня, оптимізація управління, організації виробництва та праці, перетворення обсягу та структури виробництва, а також поліпшення якості використовуваних природних ресурсів.

Аналіз діяльності ПрАТ "Фармацевтична фірма «Дарниця» показав, що компанія є провідною фармацевтичною компанією в Україні та експортує свою продукцію до 16 країн світу. Компанія займається виробництвом більше 180 найменувань готових лікарських засобів та має сучасні виробничі потужності, які використовують передові технології. За підсумками 2022 року «Дарниця» залишається лідером на українському ринку фармацевтики за обсягом продажу у натуральному вираженні, активно займається благодійністю та волонтерством, а за останні 5 років представила 70 нових препаратів. Організаційна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності та можливість до координації дій між відділами.

Загальна фінансова стійкість ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» зростала протягом 2020-2022 років, що може свідчити про позитивну динаміку в бізнесі. Прибутковість компанії також збільшувалась, проте у 2021 році чистий прибуток компанії значно скоротився за рахунок втрат від участі в капіталі. Коефіцієнт структури капіталу показує збільшення частки власного капіталу, що є добрим сигналом для інвесторів і свідчить про зменшення ризиків.

Баланс ліквідності показує зниження рівня ліквідності компанії протягом 2020-2022 років, що може створювати проблеми з оплатою боргів та забезпеченням платоспроможності. Обсяги виробництва ліків також скоротилися. Загалом, компанія має деякі проблеми з обігом активів та ліквідністю, але зростає фінансова стійкість та покращується структура капіталу, що може вказувати на позитивну динаміку у бізнесі.

Оцінювання економічної ефективності показало що вартість продукції компанії збільшилась, не дивлячись на зменшення обсягу виробітку. Компанія стала виготовляти менше продукції, але за дорожчою вартістю, що є наслідком збільшення собівартості продукції. Усі показники рентабельності, які були розраховані в роботі показали низькі результати у 2021 році через скорочення прибутків підприємства, проте дані за 2022 рік відображають, що компанія успішно здійснює заходи для підвищення прибутковості своїх активів та ефективно використовує капітал. Аналіз показників використання основних виробничих фондів показав, що «Дарниця» здійснює інвестиції в розвиток своїх основних виробничих фондів, що дозволяє їй підвищувати їх функціональність і виробіток. Тривалість обороту оборотних коштів скорочується, що свідчить про покращення управління компанією оборотними коштами.

Загалом можна сказати, що компанія «Дарниця» не зупиняється на досягнутому і продовжує працювати над покращенням ефективності використання матеріальних ресурсів. Незважаючи на те, що в 2021 році були досягнуті не найкращі результати, у 2022 році компанія відновила свою продуктивність і знову збільшила чистий прибуток на 1 гривню матеріальних витрат. Однак, потрібно бути уважними до подібних тенденцій скорочення

значень показників як у 2021 році та забезпечити їх відновлення у майбутньому, над чим і працює компанія. Аналіз збутової діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» показав, що підприємство продовжує зростати за обсягом виробництва і доходами, а також збільшує середні залишки нереалізованої продукції, проте темпи зростання обсягів виробленої продукції у вартісному вимірі у 2021 та 2022 рр. більші за темпи зростання доходу від реалізації продукції, що свідчить про накопичення нереалізованої або готової продукції на складах.

У роботі було запропоновано покращувати збутову діяльність компанії за допомогою реалізації проекту вендингових апаратів з ліками. Аналіз динаміки обсягу аптечного продажу лікарських засобів та товарів, що найбільш схильні до сезонних коливань допоміг визначитись, які саме товари необхідно продавати через автомати та спрогнозувати попит на них.

Аналіз попиту допоміг визначити величину інвестиційних витрат на реалізацію проекту, що становлять 1 735 691 грн. За перший рік встановлення вендингових апаратів з ліками прогнозується отримати дохід від реалізації ліків на суму 6 443 544 грн. та чистий прибуток 508 917 грн. Також було спрогнозовано дохід на наступні роки реалізації проекту, коли попит набуде більш-менш стабільного вигляду.

Загалом чистий грошовий потік від реалізації проекту впродовж 5 років дорівнює 2130,8 тис. грн., а термін окупності становить 2,35 роки, внутрішня норма рентабельності – 0,598, а це означає, що проект доцільний до впровадження. Компанія «Дарниця» зможе реалізувати через вендингові апарати з ліками за перший рік реалізації проекту власної продукції на суму 2255 тис. грн. Загалом за 5 років можна буде отримати дохід від реалізації ліків через вендингові апарати на суму 13747,7 тис. грн. Таким чином компанія збільшить обсяги продажів власних ліків і скоротить залишки нереалізованої продукції.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Навольська Н.В. Оцінювання та забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств : дис... канд. екон. наук: 08.06.01. ТНЕУ, 2006. 192 с.
2. Сташко І.А. Управління прибутком підприємства. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2021.128 с. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11611/11486> (Дата звернення: 05.05.2023).
3. Неокласична економічна теорія. Osvita.ua. URL: [http://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21699/](http://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21699/) (Дата звернення: 05.05.2023).
4. Інституціоналізм. Студентська бібліотека. <https://buklib.net/books/26287/> (Дата звернення: 05.05.2023).
5. Frederic S. Lee, Marc Lavoie. In Defense of Post-Keynesian and Heterodox Economics. *Routledge*. 2013. 117 с. URL: <https://dokumen.pub/in-defense-of-post-keynesian-and-heterodox-economics-responses-to-their-critics-9780415694360-0415694361-9781138799196-113879919x.html> (Дата звернення: 05.05.2023).
6. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. 18. С.266-271. URL: [https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/300/1/18\\_2017.pdf](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/300/1/18_2017.pdf) (Дата звернення: 05.05.2023).
7. Ковзель М. О. Соціально-економічна ефективність експорту транспортних послуг України. Автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Харків, 2008. 20с.
8. Эйлон С., Голд Б., Сезан Ю. Система показателей эффективности производства (прикладной анализ). Пер. с англ. / под ред. Ю.Я. Ольсевича. Экономика, 1980. 192 с.
9. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономика: принципы, проблемы и политика: В 2 Т.: Пер. с англ. Москва: Республика, 1992. 399с.
10. Струпинська Н.В. Ефективність маркетингової діяльності. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. пр. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. №31, Т. 2. С. 153-159. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4248/1/%D0%A1%D1%82%D>

[1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9D.%20%D0%92.%20%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf](#) (Дата звернення: 05.05.2023).

11. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №20(3). С. 174-177.
12. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
13. Череп А.В. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727> (Дата звернення: 05.05.2023).
14. Терещенко Н.Н. Емельянова О.Н. Эффективность деятельности предприятия торговли : учебное пособие. Красноярск : КГТЕИ, 2005. 110 с.
15. Євась Т.В., Олексюк А.А. Теоретичні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. №1. С. 18-21. URL: <http://pnv.in.ua/images/sampled/1vidannya/EvaysOleksiuk.pdf> (Дата звернення: 05.05.2023).
16. Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2009. № 2. С. 153–162.
17. Покловський Р.Ю., Кляяненко Б. Т., Мухопадов В. К. та ін. Якість продукції та ефективність виробництва: вимірювання, аналіз, резерви. Київ : Наукова думка. 1993. 120 с.
18. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання. 2007. 1072 с.

19. Слюсаренко О.О., Огородніков Д.Д., Наконечний В.Л. Словник підприємця. РВ ПС України НАН України. Київ. 1999. 207 с.
20. Жнякін Б.О., Краснова В.В. Економіка підприємства: Навч. посібник для вузів. Донецьк : Альфа-прес, 2005. 160 с.
21. Правові засади досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю: монографія / під заг. ред. В.А. Устименка. Київ : НАН України, Інститут економіко-правових досліджень, 2018. 144 с.
22. Шнипко О.В. Нагромадження основного капіталу як фактор конкурентоспроможності економіки. *Економіка України*. 2005. № 7. С. 23–35.
23. Дробишева О.О., Грицан В.В. Економічна ефективність: сутність та класифікація її видів. *Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 23-24 квітня 2015 р. Дніпропетровськ : Біла К.О. Том 1. 2015. С.42-45. URL: [http://confcontact.com/2015\\_04\\_25/EIM\\_2015\\_tom1.pdf](http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom1.pdf) (Дата звернення: 05.05.2023).
24. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. № 2. С. 98-101.
25. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Дата звернення: 05.05.2023).
26. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74.
27. Михайленко Л.В. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тачанка». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 96 с.
28. Боднажевський В. А., Коверга А. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка підприємства: актуальні проблеми та перспективи розвитку* : матеріали XII наук.-практ. конф. Херсон : ХНТУ, 2017. С. 71-73.

29. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти : навч. посіб. / уклад.: А. В. Гречко, В. М. Марченко, Н. Л. Кузьмінська, О. В. Кривда. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 66 с.
30. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / Кащена Н. Б., Гаркуша Н. М., Сідорова Т. О., Лисак Г. Г. Харків : ХДУХТ, 2014. 536 с.
31. Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2014. 305 с.
32. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. : у 3 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 28-30.
33. Тринька Л., Липчанська (Іванчук) О. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. Київ : Алерта, 2013. 567 с.
34. Осадча Г.Г., Ополонець І.П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №18, с.120-124. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18\\_2\\_2018ua/27.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/27.pdf) (Дата звернення: 05.05.2023).
35. В.В. Ковальов. Економічна сутність збалансованої системи показників. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 3(70), с.173-177. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomichna-sutnist-zbalansovanoj-sistemi-pokaznikov/viewer> (Дата звернення: 05.05.2023).
36. Н.В. Толюпа. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління. *Економіка та держава*. 2009. №4, с.65-66. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=394&i=15> (Дата звернення: 05.05.2023).
37. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків, Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

38. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (Дата звернення: 05.05.2023).
39. Дробишева О.О. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва насіння цукрових буряків. Міжвуз. наук.-практ. конф. Національної академії Національної гвардії України, Харків. С.58-60.
40. О.А. Кравченко, Х.С. Бевзенко, Є.М. Бут. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2015, №5(21), с.69-76. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No5/69.pdf> (Дата звернення: 05.05.2023).
41. Хвойницький В.Д. Ефективність діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»». Київ : НАУ. 2021. 109 с. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53146/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b\\_2021\\_073\\_%d0%a5%d0%b2%d0%be%d0%b9%d0%bd%d0%b8%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d0%b9.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53146/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2021_073_%d0%a5%d0%b2%d0%be%d0%b9%d0%bd%d0%b8%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d0%b9.pdf) (Дата звернення: 05.05.2023).
42. Коюда П.М., Шейко І.А. Ефективність інноваційної діяльності підприємств: теорія та практика : монографія. Харк. нац. ун-т радіоелектрон. Харків : Компанія СМІТ, 2013. 332 с
43. С.М. Погорєлов, О.В. Леденко, О.А. Матяж. Дослідження шляхів підвищення ефективної діяльності підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26. С. 76-82. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=vcpitp\\_2015\\_26\\_16](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vcpitp_2015_26_16) (Дата звернення: 05.05.2023).
44. Бочко В.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів 17 травня 2019 року. Харків : ХНЕУ. URL:

- <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-06.html> (Дата звернення: 05.05.2023).
45. Погребняк А.Ю., Медведєва А.Д. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* : збірник наукових праць. 2018. №21. С.191-198. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45282> (Дата звернення: 05.05.2023).
46. Про нас. Дарниця. URL: <https://www.darnitsa.ua/company> (Дата звернення: 05.05.2023).
47. Історія компанії. Дарниця. URL: <https://www.darnitsa.ua/history> (Дата звернення: 05.05.2023).
48. ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА ДАРНИЦЯ. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00481212/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481212/) (Дата звернення: 05.05.2023).
49. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 р. URL: <https://www.darnitsa.ua/reports> (Дата звернення: 05.05.2023).
50. Фарма. Рік незламності. 2023. URL: <https://www.darnitsa.ua/api/pharma-directory/pharma-the-year-of-indomitability-2023/%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0.%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%202023%20ua.pdf> (Дата звернення: 05.05.2023).
51. Скопенко А.О. Управління збутовою політикою підприємства ПрАТ «Фармацевтична Фірма Дарниця» з метою підвищення її ефективності. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 162 с.
52. Вовк М.О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством: Дис... доктора екон. Наук: 08.00.09. КНЕУ. Київ, 2017. 317 с.
53. У 2022 році «Дарниця» випустила 18 нових лікарських засобів. 2023. URL: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/u-2022-rotsi-darnitsya-vipustila-18-novikh-likarskikh-zasobiv> (Дата звернення: 05.05.2023).

54. Карпенко Д.О. Управління фінансовими ресурсами підприємств. Київ : НУ «Києво-Могилянська академія», 2021. 143 с.
55. Крижня В.О. Управління фінансовою стратегією ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» з метою забезпечення сталого розвитку. Київ : КПІ, 2018
56. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА "ДАРНИЦЯ". Фінансова звітність за 2020 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/00481212/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/00481212/finances?current_year=2020) (Дата звернення: 05.05.2023).
57. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА "ДАРНИЦЯ". Фінансова звітність за 2021 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/00481212/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00481212/finances?current_year=2021) (Дата звернення: 05.05.2023).
58. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА "ДАРНИЦЯ". Фінансова звітність за 2022 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/00481212/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00481212/finances?current_year=2022) (Дата звернення: 05.05.2023).
59. Чи є у національної фармацевтичної галузі майбутнє. 2022. URL: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/chi-ie-u-natsionalnoyi-farmatsevtichnoyi-galuzi-maybutnie> (Дата звернення: 05.05.2023).
60. «Дарниця» виготовила 181 млн упаковок лікарських засобів у 2021 році. URL: [https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-vigotovila-181-mln-upakovok-likarskikh-zasobiv-u-2021-rotsi?utm\\_source=press+release&utm\\_medium=article&utm\\_campaign=production](https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-vigotovila-181-mln-upakovok-likarskikh-zasobiv-u-2021-rotsi?utm_source=press+release&utm_medium=article&utm_campaign=production) (Дата звернення: 05.05.2023).
61. Фармкомпанія «Дарниця у 2022 р. несуттєво скоротила виробництво ліків. URL: <https://itta.info/farmkompaniya-darnicya-u-2022-r-nesuttyevo-skorotila-virobnictvo-likiv/> (Дата звернення: 05.05.2023).
62. Фармринок України-2022: Падіння обсягів, зростання собівартості та перспективи виробництва – думки. URL:

- <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/888686.html> (Дата звернення: 05.05.2023).
63. Торгівля без продавців: який вендинг краще обрати. URL: <https://buduysvoe.com/publications/torgivlya-bez-prodavciv-yakyy-vendyng-krashche-obraty> (Дата звернення: 05.05.2023).
64. МОЗ розширює доступ українців до медичної допомоги, перелік рецептурних препаратів не доповнювався – Ляшко. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/901613.html> (Дата звернення: 05.05.2023).
65. Tabletki.ua. URL: <https://tabletki.ua/> (Дата звернення: 05.05.2023).
66. Що має бути в аптеці першої допомоги. URL: <https://metinvest.media/ua/page/shcho-ma-buti-v-aptechc-persho-dopomogi> (Дата звернення: 05.05.2023).
67. Лихолат С.М., Левицька С.Є. Дослідження впливу війни на ринок лікарських засобів України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. №35. С. 203-209.
68. Аптечний асортимент: особливості сезонних коливань. 2021. URL: <https://thepharma.media/uk/marketing/27126-aptecnii-asortiment-osoblivosti-sezonnix-kolivan-10112021> (Дата звернення: 05.05.2023).
69. Торговий автомат Tcn Pharmacy з 22-дюймовим екраном для ліків. URL: <https://tcnvending.en.made-in-china.com/product/MokxsDTzHpHW/China-Tcn-Pharmacy-Vending-Machine-with-22-Inches-Screen-for-Medicines.html> (Дата звернення: 05.05.2023).
70. Поворотна Камера відеонагляду Wi-Fi 3mp вулична. URL: [https://skad.dp.ua/ua/p1402701618-povorotnaya-kamera-videonablyudeniya.html?source=merchant\\_center&gclid=Cj0KCQjw0tKiBhC6ARIsAAOXutnbzeXNfaMy\\_2XHz7eBGx10B91VmtPHp9LO8jPcgVy6Tqk3u6JyIPiaAnuhEALw\\_wcB](https://skad.dp.ua/ua/p1402701618-povorotnaya-kamera-videonablyudeniya.html?source=merchant_center&gclid=Cj0KCQjw0tKiBhC6ARIsAAOXutnbzeXNfaMy_2XHz7eBGx10B91VmtPHp9LO8jPcgVy6Tqk3u6JyIPiaAnuhEALw_wcB) (Дата звернення: 05.05.2023).

71. Оренда площі під розміщення торгового автомату на пероні вокзалу. URL: <https://prozorro.sale/auction/UA-PS-2019-11-29-000024-1> (Дата звернення: 05.05.2023).
72. Середня зарплата по Києві. URL: <https://www.work.ua/salary-kyiv/> (Дата звернення: 05.05.2023).
73. Аптечний продаж за підсумками 9 міс 2022 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/649730>(Дата звернення: 05.05.2023).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2022 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	185693	459400
первісна вартість	1001	308696	649281
накопичена амортизація	1002	123003	189881
Основні засоби	1010	848287	934268
первісна вартість	1011	1870404	2062535
знос	1012	1022117	1128267
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	566702	566702
інші фінансові інвестиції	1035	9989	9989
Відстрочені фінансові активи	1045	3650	0
Інші необоротні активи	1090	7417	6835
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1621738</b>	<b>1977194</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	676194	1036078
виробничі запаси	1101	396467	641405
Незавершене виробництво	1102	28415	10846
Готова продукція	1103	231221	353972
Товари	1104	20091	29855
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1740797	1739012
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	111021	126638
з бюджетом	1135	46201	11241
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	22998	113661
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	548908	290588
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	217271	110700
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	217270	110699
Інші оборотні активи	1190	4898	6961
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3368288</b>	<b>3434879</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4990026</b>	<b>5412073</b>
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179528	179528
Додатковий капітал	1410	58216	58216
Резервний капітал	1415	84883	84883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2362683	2 835 612.00
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2685310</b>	<b>3158239</b>

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	2887
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1723386	1455979
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1723386</b>	<b>1458866</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	7358	4899
товари, роботи та послуги	1615	260380	185599
розрахунки з бюджетом	1620	86173	90208
у тому числі з податку на прибуток	1621	78529	83823
розрахунками зі страхування	1625	2510	3093
розрахунками з оплати праці	1630	14277	15369
одержаними авансами	1635	3468	1214
Поточні забезпечення	1660	81449	148897
Інші поточні зобов'язання	1690	125715	345689
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>581330</b>	<b>794 968</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>1900</b>	<b>4990026</b>	<b>5412073</b>

Джерело: [58]

Таблиця А.2 – Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	151763	185693
первісна вартість	1001	250622	308696
накопичена амортизація	1002	98859	123003
Основні засоби	1010	688320	848287
первісна вартість	1011	1620599	1870404
знос	1012	932279	1022117
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	464395	566702
інші фінансові інвестиції	1035	9989	9989
Відстрочені фінансові активи	1045	6650	3650
Інші необоротні активи	1090	25785	7417
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1346902</b>	<b>1621738</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	575593	676194
виробничі запаси	1101	353150	396467
Незавершене виробництво	1102	24464	28415
Готова продукція	1103	191819	231221
Товари	1104	6160	20091
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1312871	1740797
Дебіторська заборгованість за розрахунками: виданими авансами	за 1130	329887	111021

## Продовження табл.А.2

1	2	3	4
з бюджетом	1135	31968	46201
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	899	22998
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	137393	548908
Поточні фінансові інвестиції	1160	2992	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	565434	217271
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	565433	217270
Інші оборотні активи	1190	2916	4898
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2959953</b>	<b>3368288</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4306855</b>	<b>4990026</b>
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179528	179528
Додатковий капітал	1410	58216	58216
Резервний капітал	1415	84883	84883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2250745	2362683
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2573372</b>	<b>2685310</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1374133	1723386
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1374133</b>	<b>1723386</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14152	7358
товари, роботи та послуги	1615	94875	260380
розрахунки з бюджетом	1620	89792	86173
у тому числі з податку на прибуток	1621	80527	78529
розрахунками зі страхування	1625	1004	2510
розрахунками з оплати праці	1630	10546	14277
одержаними авансами	1635	1312	3468
Поточні забезпечення	1660	79540	81449
Інші поточні зобов'язання	1690	68129	125715
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>359350</b>	<b>581330</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4306855</b>	<b>4990026</b>

Джерело:[57]

Таблиця А.3 – Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2020 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	74493	151763
первісна вартість	1001	151078	250622
накопичена амортизація	1002	76585	98859
Основні засоби	1010	630408	688320
первісна вартість	1011	1468262	1620599
знос	1012	1468262	932279
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	356733	464395
інші фінансові інвестиції	1035	765	9989
Відстрочені фінансові активи	1045	1336	6650
Інші необоротні активи	1090	0	25785
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1063735</b>	<b>1346902</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	581168	575593
виробничі запаси	1101	320149	353150
Незавершене виробництво	1102	19224	24464
Готова продукція	1103	239786	191819
Товари	1104	2009	6160
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1368503	1312871
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	63864	329887
з бюджетом	1135	9363	31968
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	819	899
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104946	137393
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	2992
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	257797	565434
Готівка	1166	3	1
Рахунки в банках	1167	257794	565433
Інші оборотні активи	1190	971	2916
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2387431</b>	<b>2959953</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3451166</b>	<b>4306855</b>
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179528	179528
Додатковий капітал	1410	1012216	58216

## Продовження табл.А.3

1	2	3	4
Резервний капітал	1415	84883	84883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2187963	2250745
Вилучений капітал	1430	1705864	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1758726</b>	<b>2573372</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1404489	1374133
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1404489</b>	<b>1374133</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	14152
товари, роботи та послуги	1615	81678	94875
розрахунки з бюджетом	1620	61729	89792
у тому числі з податку на прибуток	1621	42826	80527
розрахунками зі страхування	1625	1737	1004
розрахунками з оплати праці	1630	10524	10546
одержаними авансами	1635	339	1312
Поточні забезпечення	1660	62055	79540
Інші поточні зобов'язання	1690	69889	68129
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>287951</b>	<b>359350</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3451166</b>	<b>4306855</b>

Джерело:[56]

Таблиця А.4 – Звіт про фінансові результати ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	5247192	4396770
Собівартість реалізованої продукції	2050	1660009	1561248
Валовий прибуток	2090	3587183	2 835 522
Інші операційні доходи	2120	56058	23674
Адміністративні витрати	2130	810154	434038
Витрати на збут	2150	1091513	1019860
Інші операційні витрати	2180	329126	203214
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	1412448	1202084
Дохід від участі в капіталі	2200	107632	0
Інші фінансові доходи	2220	106179	42086
Інші доходи	2240	1024	9616
Фінансові витрати	2250	303732	245118
Втрати від участі в капіталі	2255	511750	814789
Інші витрати	2270	3274	84
Фінансовий результат до оподаткування	2290	700895	301457
Витрати з податку на прибуток	2300	-227966	-183722
Чистий фінансовий результат	2350	472929	117735

Джерело:[58]

Таблиця А.5 – Звіт про фінансові результати ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	4396770	3612985
Собівартість реалізованої продукції	2050	1561248	1375286
Валовий прибуток	2090	2 835 522	2237699
Інші операційні доходи	2120	23674	41612
Адміністративні витрати	2130	434038	301070
Витрати на збут	2150	1019860	743921
Інші операційні витрати	2180	203214	155608
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	1202084	1078712
Дохід від участі в капіталі	2200	0	105013
Інші фінансові доходи	2220	42086	31 513
Інші доходи	2240	9616	4634
Фінансові витрати	2250	245118	251392
Втрати від участі в капіталі	2255	814789	
Інші витрати	2270	84	1716
Фінансовий результат до оподаткування	2290	301457	966764
Витрати з податку на прибуток	2300	-183722	-151770
Чистий фінансовий результат	2350	117735	814994

Джерело: [57]

Таблиця А.6 – Звіт про фінансові результати ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	3612985	3312103
Собівартість реалізованої продукції	2050	1375286	1376318
Валовий прибуток	2090	2237699	1935785
Інші операційні доходи	2120	41612	18882
Адміністративні витрати	2130	301070	215595
Витрати на збут	2150	743921	694444
Інші операційні витрати	2180	155608	213083
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	1078712	831545
Дохід від участі в капіталі	2200	105013	92441
Інші фінансові доходи	2220	30 513	27858
Інші доходи	2240	4634	10460
Фінансові витрати	2250	251392	242409
Інші витрати	2270	1716	7
Фінансовий результат до оподаткування	2290	966764	719888

*Продовження табл.А.6*

1	2	3	4
Витрати з податку на прибуток	2300	-151770	-110259
Чистий фінансовий результат	2350	814994	609629

*Джерело:[56]*

## Тези

Шворак А.С., Махова Г.В. Особливості управління економічною ефективністю малих підприємств : мат. всеукр. наук.-практ. конф. «Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання» 24–25 листопада 2022 року. С.95-97. URL:

[https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy\\_2022/24\\_25\\_11\\_2022\\_Tezy.pdf](https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy_2022/24_25_11_2022_Tezy.pdf) (Дата звернення: 05.05.2023).

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шворак А.С., 4 курс, 051 Економіка

Махова Г.В., к.е.н., доцент

*Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана*

*03057 Україна, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1*

*unastja.s790@gmail.com*

Здатність керувати економічною ефективністю малих підприємств є дуже цінною конкурентною перевагою в сучасних умовах, оскільки вона відіграє дуже важливу роль в успіху компанії.

Під економічною ефективністю розуміють такий показник, який показує відношення економічного результату до поточних витрат необхідних для отримання цього результату. Здатність забезпечувати високий рівень даного показника є важливим чинником для малого бізнесу, адже малі підприємства, як і усі інші види підприємств, прагнуть максимізувати прибутки від своєї діяльності при мінімізації витрат, необхідних для досягнення цього прибутку [1, с.15].

В економічній теорії та практиці існує значна кількість різноманітних підходів щодо забезпечення та підвищення рівня продуктивності підприємств, їхньої конкурентоспроможності, що в підсумку має відобразитися у підвищенні ефективності. На сьогодні розроблені показники, методики та практики щодо оцінювання та управління ефективністю підприємств. Але необхідно зауважити, що значна кількість підходів до управління ефективністю діяльності підприємств розроблялися для великих підприємств та компаній, зокрема, VBM – Вартісно-орієнтоване управління, піраміда ефективності, Кембриджська система управління ефективністю, тощо [2, с.70]. Застосування таких підходів дуже ускладнено або взагалі неможливо для малих підприємств. Це пов'язано із наступним:

1) зазначені підходи передбачають запровадження оцінок на основі певної організаційної стратегії та встановлених цілей, проте малі підприємства не завжди мають чітко сформульовану стратегію;

2) вони вимірюють і фінансові, і нефінансові аспекти діяльності підприємства, такі як якість, гнучкість, задоволеність клієнтів і внутрішня ефективність бізнесу, проте на практиці для малих підприємств важливими є насамперед фінансові

аспекти, оскільки їх головним завданням є забезпечення короткострокового грошового потоку.

3) для впровадження ці методи потребують значних фінансових і людських ресурсів, вимагають збору великих обсягів інформації, а тому найчастіше є надто дорогими для реалізації малими підприємствами [2, с.71].

Враховуючи недоліки вказаних вище методів управління ефективністю діяльності підприємств, які були несумісними з діяльністю малих підприємств, Горобець Т.А. [2, с. 71] сформулювала основні властивості, якими має бути наділена система управління ефективністю діяльності малих підприємств:

1) вона має ґрунтуватися на інформації, доступній підприємству, яка може бути отримана без високих витрат та значних зусиль;

2) вона не повинна вимагати наявності чіткої стратегії, тобто визнавати, що стратегія часто формується прямо під час діяльності підприємства;

3) вона має бути в змозі оцінити ефективність діяльності підприємства у минулому, поточну ефективність, особливо фінансові індикатори (грошові потоки, прибутковість, додана вартість, тощо) і має допомагати керівництву, надаючи рекомендації для прийняття управлінських рішень у майбутньому;

4) вона має бути простою і недорогою.

Серед методів управління ефективністю, що застосовуються у практиці діяльності малих підприємств, можемо розглянути наступні найбільш змістовні та перспективні, а саме бенчмаркінг ефективності та управління на основі економічної доданої вартості (EVA).

Бенчмаркінг ефективності розглядається як процес або метод управління, що містить порівняльний аналіз та вказує на проблеми та орієнтири задля підвищення ефективності в межах галузі (ринку), на якому працює підприємство. Завдяки бенчмаркінгу, малі підприємства можуть порівнювати свої показники як з конкурентами, так і з провідними фірмами у суміжних та не пов'язаних з ними галузях. Крім того, цей процес дасть змогу малим підприємствам визначити прогалини у своїй діяльності, а потім визначити найкращі практики, на які можна орієнтуватись у здійсненні поточної та перспективної діяльності [3, с.545].

Сутність методу управління на основі показника економічної доданої вартості EVA зводиться до забезпечення надбавки до інвестованого капіталу, яка має дорівнювати приведеній вартості майбутнього економічного прибутку підприємства. Мета управління на основі показника EVA – спрямування діяльності компанії на збільшення її вартості. Позитивним аспектом цього методу управління, що робить його релевантним для використання малими підприємствами є використання доступних фінансових індикаторів, що переважно орієнтовані на короткотермінову перспективу. Рішення за цим методом управління здебільшого спрямовані на зниження поточних витрат і економію на активах, що є простим для сприйняття власникам та менеджерам малих підприємств [2, с. 73].

Отже, методи управління ефективністю діяльності малих підприємств повинні мати такі властивості як доступність інформації, допустимість неясності стратегії, простота та низька вартість і переважна орієнтація на фінансові індикатори. Саме тому для управління ефективністю діяльності малими підприємствами

рекомендується використовувати такі методи як бенчмаркінг ефективності та управління на основі економічної доданої вартості (EVA).

Список використаних джерел:

1. Шевчук Р.М. Підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу, на прикладі ФОП Мартинюк О.В. // Р. М. Шевчук. — Тернопіль : ТНТУ, 2020. — 84 с.
2. Горобець Т.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу / Горобець Т.А. // *Modern Economics*. - 2019. - № 15. - С. 69-78. - URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-10). (Дата звернення 30.10.2022)
3. Попович Д.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства / Д.В. Попович, О.Б. Тарнавська // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546.