

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Херсонський державний університет
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства
на прикладі мережі аптек
Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент(ка) 271-М групи
Спеціальності 051 Економіка
Освітньо-професійної (наукової)
програми Економіка
Софянік Катерина Артурівна

Керівник к.е.н., Адвокатова Н.О.

АНОТАЦІЯ

ANNOTATION

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.Ефективність як економічна категорія: види та форми прояву.....	8
1.2.Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства.....	24
1.3.Методи оцінки ефективності діяльності підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «АМ ФАРМАЦІЯ».....	51
2.1. Характеристика господарської діяльності ПРАТ «АМ ФАРМАЦІЯ»..	51
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2021-2023 р.р.....	66
2.3. Оцінювання використання трудових ресурсів, основних та оборотних засобів підприємства.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	125

ВСТУП

Актуальність обраної теми. У сучасних умовах постійних змін у зовнішньому середовищі підприємства потребують від власників і керівників високого рівня професіоналізму та компетентності для досягнення успішних результатів. Однак успіх підприємства не обмежується лише фінансовими показниками прибутковості; головним критерієм є ефективність його діяльності. Ефективність виступає універсальним індикатором, що відображає не лише масштаб досягнутих результатів, але й ступінь реалізації поставлених цілей у відношенні до витрат ресурсів на їх досягнення.

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується складними кризовими процесами та падінням обсягів виробництва на вітчизняних промислових підприємствах. За таких обставин оцінка рівня ефективності та підвищення економіко-фінансової стабільності є особливо важливими для усіх учасників господарської системи. Без глибокого аналізу ефективності роботи, оцінки та визначення шляхів її покращення неможливо окреслити перспективні напрямки розвитку підприємства.

Знання рівня ефективності є важливим як для керівництва підприємства, так і для акціонерів, банків, фінансових установ, органів місцевого управління, податкових та контролюючих органів. Прагнучи досягти тривалого успіху в умовах ринкових змін, підприємства стикаються з викликом знаходження ефективних методів оцінки результатів своєї діяльності відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища. Це завдання вирішується шляхом розробки та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та результативності підприємства.

Серед останніх досліджень у цій сфері варто відзначити роботи таких науковців, як Равнева О.В., Степуріна С.О., Варатнов А.С., Герасимчук В.Г., Мазур І.І., Найденко О.Є., Шапіро В.Д., Бердникова Т.Б., Васіна А.А.,

Швиданенко Г.О., Ветров Н.М., які пропонують різні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємств.

Мета даної кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні та методичні засади оцінки ефективності роботи підприємств та розробити заходи, спрямовані на підвищення рівня їх ефективності. Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначення сутності та видів ефективності підприємств;
- аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємств;
- дослідження методик та моделей оцінки ефективності суб'єктів господарювання;
- проведення аналізу господарської діяльності обраного підприємства;
- вивчення техніко-економічних показників ПрАТ «АМ Фармація»;
- оцінка використання основних і оборотних засобів та ефективності праці;
- аналіз міжнародного досвіду підвищення ефективності підприємств;
- розробка рекомендацій для підвищення ефективності роботи ПрАТ «АМ Фармація»;
- планування розвитку підприємства з урахуванням обраних шляхів підвищення його ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи оцінки ефективності діяльності підприємств, а об'єктом – процес забезпечення ефективного функціонування підприємства. Для дослідження використано абстрактно-логічний, аналітико-порівняльний методи, графічні інструменти, порівняльний та структурний аналіз, а також методи системного аналізу.

Теоретична значущість роботи полягає у вивченні підходів економістів до аналізу та управління ефективністю підприємств, а також у

систематизації показників для її оцінки. Наукова новизна полягає в уточненні поняття ефективності діяльності підприємства та визначенні чинників, що на неї впливають. Практична цінність дослідження – можливість використання отриманих результатів для підвищення прибутковості та ефективності роботи українських підприємств, зокрема ПрАТ «АМ Фармація», а також для розвитку їх як соціально відповідальних учасників суспільства.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та прав в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2024 р.).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, що поділені на дев'ять підрозділів, висновків та списку використаної літератури. Обсяг роботи загалом складає 120 сторінок. Список використаних джерел складається із 85 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ефективність як економічна категорія: види та форми прояву

Аналізуючи ефективність роботи суб'єктів господарювання, її сутність, основні характеристики та форми прояву, слід підкреслити, що поняття «ефективність» є однією з фундаментальних категорій, яка знаходить застосування в різних сферах господарської та людської діяльності, особливо в економіці. У сучасному контексті фінансово-економічних дисциплін ефективність має важливе значення, і її оцінка та аналіз часто стають предметом досліджень провідних учених. Економічна ефективність є основним поняттям ринкової економіки, спрямованої на досягнення цілей безперервного розвитку як суспільного виробництва в цілому, так і діяльності кожного окремого суб'єкта [22].

Термін «ефективність» походить від слова «ефект», яке з латини означає виконання, дію (від *effectus*) або процес здійснення (від *efficio*). Під поняттям «ефект» розуміють досягнутий результат, виражений у матеріальному, фінансовому або соціальному вимірі, а економічний ефект – це результат виробничої діяльності або надання послуг, що включає собівартість продукції, національний дохід, валову продукцію, зростання прибутку або скорочення витрат [21].

Поняття «результативність» та «ефективність» мають свої особливі відмінності. Відомий економіст Пітер Друкер зазначав, що «результативність» слід розуміти як «виконання правильних завдань», тоді як «ефективність» — це «виконання завдань правильним способом».

Результативність акцентує увагу на досягненні поставлених цілей і пов'язана з оцінкою результатів, досягнутих у процесі прийняття управлінських рішень або функціонування підприємства за певний період. Натомість ефективність показує, наскільки раціонально використовуються виробничі ресурси для досягнення цих цілей.

У міжнародній практиці замість терміна «ефективність управління» часто використовується термін «продуктивність виробничих і сервісних систем».

Під продуктивністю розуміють ефективне й оптимальне використання різних видів ресурсів (праці, фінансів, матеріалів, енергії, землі, інформації тощо) для виробництва продукції чи надання послуг [39].

Ефективність означає здатність досягати цілей виробничо-господарської діяльності з мінімальними витратами ресурсів. Рівень ефективності роботи персоналу, особливо виробничого, оцінюється на основі показників продуктивності праці, які вимірюються у вартісних та натуральних одиницях. Ефективність використання основних засобів визначають за показником капіталовіддачі, а оборотних активів — за швидкістю їх обороту. Поряд з основними ресурсами, такими як трудовий та виробничий капітал, підприємства також застосовують нематеріальні ресурси. Для оцінки ефективності використання всіх доступних ресурсів застосовують систему показників рентабельності.

Рентабельність (з німецької мови «Rentabel» — прибутковий) характеризується співвідношенням доходів і витрат [4].

Показники рентабельності

Показник рентабельності	Характеристика
Рентабельність асортиментних видів продукції	Відображає прибутковість конкретних видів продукції або товарних груп.
Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до загальної суми активів; показує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку.
Рентабельність власного капіталу	Відображає віддачу на вкладений акціонерами капітал; показує прибуток, який приносить власний капітал.
Рентабельність основного капіталу	Визначає ефективність використання основних засобів у виробничому процесі.
Рентабельність підприємства в цілому	Загальний показник прибутковості підприємства, що відображає його загальну ефективність та фінансові результати діяльності.

Показники рентабельності - це основні характеристики, що пояснюють причини формування прибутку (доходу) підприємства. Це важливі елементи для порівняльного аналізу та вивчення фінансового стану компанії. При оцінці виробничих процесів ці показники використовуються як інструменти розробки інвестиційної та цінової політики.



Джерело: складено автором за [16]

Рисунок 1.1 Ключові показники ефективності діяльності організації

На рис. 1.1 наведено основні показники ефективності використання ресурсів підприємства та узагальнену методику оцінки ключових показників функціонування підприємства.

Оцінюючи поняття ефективності, важливо враховувати, як воно співвідноситься з конкурентоспроможністю підприємства; як зазначає М.Д. Білик, економічну ефективність можна трактувати як результат господарської діяльності, який відображається у співвідношенні між

досягнутим економічним ефектом і ресурсами, використаними для досягнення цього результату. Це означає досягнення максимального обсягу виробництва при мінімальних витратах ресурсів.

Ця взаємозалежність між ефективністю і конкурентоспроможністю може бути критично важливою для підприємств, оскільки здатність ефективно використовувати ресурси дозволяє знижувати витрати та пропонувати більш конкурентоспроможні ціни на ринку, що, у свою чергу, може сприяти підвищенню конкурентних переваг.

Ця концепція акцентує увагу на значущості стратегічного управління ресурсами для забезпечення якості продукції, оптимізації витрат і підвищення загальної результативності підприємства [2].

Зокрема, за визначенням Мочерного С. В. [29]: «економічна ефективність» полягає у досягненні максимальних результатів при мінімальних витратах живої та матеріалізованої праці. Основними показниками економічної ефективності є:

Таблиця 1.1

Основні показники рентабельності підприємства

Показник рентабельності	Характеристика
Асортиментних видів продукції	Рентабельність окремих видів продукції, яка показує ефективність виробництва і збуту конкретних товарів.
Активів	Показує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання доходів.
Власного капіталу	Відображає рівень доходності інвестицій, зроблених власниками підприємства.
Основного капіталу	Показує дохід, отриманий від використання основних засобів підприємства.
Підприємства в цілому	Загальний показник ефективності діяльності підприємства, що враховує всі доходи і витрати.

Категорії ефективності та конкурентоздатності часто розглядають як взаємозамінні поняття. Проте, на мою думку, економічна ефективність стосується досягнення максимально можливого результату з мінімальними витратами.

Варто зазначити, що економічна ефективність в значній мірі відображає продуктивність діяльності суб'єкта, тоді як конкурентоздатність охоплює ширший спектр соціально-економічних аспектів, пов'язаних із виробництвом, розробкою і реалізацією продукції чи наданням послуг на ринку.

Ефективність є складним поняттям, яке обговорюється багатьма дослідниками в галузі економіки. Крім того, категорія ефективності еволюціонувала протягом різних історичних періодів і має тривалу та складну історію розвитку. У таблиці 1.2 представлено узагальнення змісту поняття «ефективність».

Таблиця 1.2

Інтерпретації поняття «ефективність діяльності підприємства» у наукових працях різних авторів.

Автор(и), джерело	Визначення
Емерсон	Ефективність діяльності підприємства – це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами [11].
Якимчук Т. В	Пропонує визначати ефективність діяльності підприємства з урахуванням виконання встановлених планів випуску продукції і собівартості, і стверджує, що стимулюючи освоєння нових потужностей без урахування ефективності вироблених витрат неможливо [33].
П. Друкер	Ефективність діяльності підприємства пропонував оцінювати показниками прибутку і рентабельності.
Е. Долан	Визначає «ефективність діяльності підприємства» як вибір вірних цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства [9].

В. Паретто	Вважає, що «економічна ефективність діяльності підприємства – це стан, при якому неможливо збільшити міру задоволення потреб хоча б однієї людини, не погіршуючи при цьому положення іншого члена суспільства» [15].
К. Маркс	Розглядав ефективність з точки зору результативності використання ресурсів виробництва. Результативність капіталу він визначав як відношення торгового прибутку до авансованого капіталу [22].
К. Макконелл і С. Брю в праці "Економікс"	Стверджують, що ефективність характеризує зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які використовуються в процесі виробництва та отриманою кількістю потрібного продукту. Збільшення кількості продукту, отриманого від даного обсягу витрат, вказує на підвищення ефективності, а зменшення обсягу продукту від даної кількості витрат вказує на зниження ефективності [21].

Джерело: складено автором на основі джерел [9], [10], [11], [15], [21], [22], [33].

В економічній енциклопедії зазначається, що «ефективність» визначається як здатність викликати ефект або результативність певного процесу чи програми, яка вимірюється співвідношенням отриманого ефекту до витрат, що призвели до цього результату. [11].

Присутність різних концепцій у трактуванні ефективності роботи підприємства обумовлена неоднозначністю підходів до її оцінки. На мою думку, потрібно звернути увагу на думку П. Друкера, який запропонував використовувати показники прибутку та рентабельності для аналізу ефективності діяльності підприємства. Адже рентабельність є масштабним показником, що дозволяє оцінити економічну ефективність та сприяє її підвищенню. Цей показник є комплексним, оскільки відображає всі аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства.

Економічна ефективність є поняттям, яке відображає успішність функціонування різних економічних систем, таких як підприємства, регіони та економіка країни в цілому. Вона характеризується виробництвом певного обсягу продукції з мінімальними витратами ресурсів. Об'єктивний аналіз економічної ефективності підприємства має велике значення, оскільки він демонструє результативність менеджменту, формує імідж компанії, відкриває доступ до джерел капіталу та досліджує

оптимальність інвестицій. У цьому контексті головним завданням системи управління є оцінка потенціалу підприємства та визначення найкращих шляхів його розвитку задля досягнення максимальної ефективності.

Економічна ефективність є ключовим інструментом для формування системи економічних відносин. У таблиці 1.3 наведено ряд основних її функцій [31]:

Таблиця 1.3

Основні функції економічної ефективності

Функція економічної ефективності	Характеристика
Моніторинг внутрішньогосподарської діяльності підприємств	Основний інструмент для прийняття рішень щодо використання ресурсів.
Встановлення взаємозв'язків між виробником та споживачем	Основа для формування споживчої вартості.
Перетворення загальноекономічних (суспільних) переваг на внутрішні інтереси економічних суб'єктів	Задоволення інтересів як підприємств, так і окремих громадян.

Дослідження доходів і витрат підприємства має суттєве значення в системі комплексного аналізу його діяльності. Оскільки надходження та витрати безпосередньо впливають на загальний фінансовий підсумок роботи підприємства, їх наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними.

Важливість аналізу надходжень і витрат полягає в обґрунтуванні стратегій для збільшення доходів і зменшення витрат підприємства.

Надходження — це збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, що веде до зростання власного капіталу підприємства, за винятком ситуацій, коли приріст капіталу обумовлений додатковими внесками засновників [19].

Аналіз складу та співвідношення витрат підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його функціонування і розробки

перспективних програм зростання. Це дослідження дозволяє виявити можливості для зниження собівартості, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рентабельності компанії.

За визначенням О. В. Дейнеки [8], «витрати — це сукупність витрат підприємства, відображених у грошовій формі, які виникають у процесі виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт та їх реалізації» [8].

У наукових працях, які досліджують питання виживання і стратегічної ефективності підприємств в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища, значну увагу приділяють факторам, що впливають на продуктивність фірм. Сюди входять основні чинники успіху, ключові компетенції та конкурентні переваги. Стратегічна ефективність розглядається як така, що зберігається протягом тривалого часу. Головними умовами для досягнення ефективності є сукупність ринкових та ресурсних чинників, які можуть впливати на формування довгострокової конкурентоспроможності компанії, а отже, й на її стратегічну ефективність.

Вивчаючи суть поняття ефективності, можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємства є важливим показником, який вказує на ступінь використання ресурсів і витрат, здатність досягати встановлених цілей та підтримувати стабільну діяльність у конкурентному ринковому середовищі [20].

Джерело: складено автором за [48]

Рис. 1.2 Видова класифікація ефективності діяльності підприємства за окремими ознаками

Наступним етапом аналізу є видове представлення економічної ефективності. Це питання розглядалося багатьма науковцями, проте не існує єдиної узагальненої класифікації, яка б систематизувала всі аспекти ефективності діяльності підприємства на даний момент. Відповідно до проаналізованих джерел, ми вважаємо найбільш прийнятною класифікацію, яка наведена на рис. 1.2.

Форми прояву соціальної ефективності пов'язані з досягненням соціальних результатів наведені у таблиці 1.4 [17].

Форми прояву соціальної ефективності

Форма прояву соціальної ефективності	Характеристика
Покращення умов праці	Забезпечення комфортніших і безпечніших умов на робочому місці.
Підвищення рівня життя населення	Збільшення добробуту та доходів громадян.
Поліпшення екологічної ситуації	Зменшення негативного впливу на довкілля.
Збільшення тривалості життя	Підвищення середньої тривалості життя населення.

Соціальний ефект виражається у зменшенні робочого тижня, зростанні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості, поліпшенні умов праці та життєвих умов, покращенні екологічного стану та загальної безпеки. Як зазначає Богданович О. Г. [3], соціальні наслідки виробництва можуть мати як позитивний, так і негативний характер, наприклад, спричиняти підвищення рівня безробіття, інфляційні процеси та погіршення екологічного становища.

Форми прояву соціально-економічної ефективності обумовлені прагненням досягти максимального економічного результату з урахуванням соціальних аспектів. Отже, соціальна ефективність виробництва відображає рівень задоволення потреб суспільства і сприяє створенню умов для його всебічного розвитку, показуючи, наскільки господарська діяльність відповідає вимогам суспільства.

Економічна ефективність має тісний зв'язок із соціальною: підвищення економічної результативності виробництва створює нові можливості для розв'язання соціальних питань як на рівні окремих підприємств, так і для суспільства в цілому.

Однак між цими аспектами можуть виникати певні протиріччя.

Наприклад, зростання обсягів імпорту сировини та комплектуючих для виготовлення власної продукції може знижувати потребу в трудових ресурсах, оскільки скорочуються трудовитрати на виробництво цих товарів.

Як зазначає Рац О. М. у статті «Трактування змісту поняття "ефективність функціонування підприємства"», стабільне господарювання в сучасних умовах забезпечується за рахунок оптимально вибраної стратегії. Для цього необхідно проводити оцінку ефективності діяльності, раціонально використовувати резерви. На думку автора, ефективність підприємства повинна базуватися на досягненні оптимального рівня витрат при забезпеченні належної якості продукції або послуг [29].

У результаті виробничо-господарської діяльності підприємства впровадження прибуткових технічних, організаційних або економічних заходів викликає появу первинного ефекту.

1. Дифузій

Мультиплікаційний ефект

4. Ефект супроводжувальних можливостей

Джерело: складено автором за [33]

Рис. 1.3 Специфічні форми мультиплікаційного ефекту

Проте у більшості випадків первинний ефект здатний до повторення і збільшення завдяки різноманітності та багаторазовості використання цих заходів не лише на даному підприємстві, а й в інших секторах і галузях. Тому аналіз мультиплікаційного ефекту набуває суттєвого практичного значення, оскільки він характеризується різними універсальними формами прояву (див. рис. 1.3).

Дифузійний ефект виникає, коли певне господарсько-управлінське рішення або інновація, що має технічний, організаційний, економічний чи соціальний характер, поширюється на інші сфери. Це призводить до реалізації його мультиплікації.

Резонансний ефект проявляється, коли певна інновація в одній сфері сприяє покращенню інших процесів у виробничій галузі. Межі між різними формами мультиплікаційного ефекту є умовними, динамічними та відносними. Діалектичний зв'язок між цими формами полягає в тому, що вони спільно формують системний інтегральний ефект внаслідок реалізації конкретного господарського рішення. Коли вирішується масштабна проблема з прогнозованими мультиплікаційними характеристиками, важливо враховувати всі її унікальні форми одночасно.

Абсолютна ефективність відображає загальну або специфічну (на одиницю витрат чи ресурсів) величину, яку підприємство отримує в результаті своєї діяльності за певний період часу. Порівняльна ефективність, в свою чергу, визначається шляхом аналізу можливих варіантів роботи і вибору найкращого з них. Її рівень демонструє економічні, екологічні, соціальні та інші переваги конкретного варіанту реалізації господарських рішень у порівнянні з альтернативними варіантами. Ці показники

розраховуються для різних рівнів управління у вигляді коефіцієнтів або показників абсолютної економічної ефективності.

Для національного рівня господарства коефіцієнт економічної ефективності обчислюють за певною формулою [16, с. 325]:

$$E_{нх} = \frac{\Delta D}{K} \quad (1.1)$$

ΔD – приріст національного доходу;

K – капітальні інвестиції у виробничі фонди, які зумовили даний приріст. Нормативом при цьому буде нерівність:

$$E \geq E_a, \quad (1.2)$$

де E_a – критерій абсолютної економічної ефективності.

Коефіцієнт порівняльної економічної ефективності визначається за формулою:

$$E = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2} \quad (1.3)$$

C – це собівартість (повна або ж технологічна);

K – це питома капіталомісткість (вартість виробничих фондів у обчисленні на один виріб).

Ефективність системи визначається через комплекс показників. Такий підхід до трактування сутності та аналізу ефективності системи здобув широке визнання в закордонних системах оцінки ефективності діяльності організації.

Ефективність розглядається як здатність системи досягати заданих цілей, що охоплює задоволення запитів споживачів, раціональне використання зовнішніх ресурсів, підвищення економічності та результативності організації — такий підхід є узагальненням різних аспектів поняття ефективності.

Таким чином, досягнення цілей стає основою розуміння ефективності організації. Якщо цілі окремого періоду не були досягнуті, діяльність

підприємства можна вважати неефективною. Водночас, лише отримання очікуваного результату не є достатнім для визначення ефективності, якщо не встановлено співвідношення між витратами і результатами. Отже, основна вимога до економічності діяльності суб'єкта господарювання полягає у встановленні співвідношення між отриманими результатами та витратами, необхідними для їх досягнення.

1.2. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства

Досліджуючи фактори підвищення ефективності роботи підприємства, варто зазначити, що нині дослідники виділяють цілий комплекс чинників, що впливають на зростання ефективності його діяльності, зокрема [11]:

Таблиця 1.5

Фактори підвищення ефективності роботи підприємства

Фактор підвищення ефективності	Характеристика
Мінімальне залучення ресурсів	Забезпечення обсягів виробництва при мінімізації трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.
Підвищення ефективності роботи персоналу	Оптимізація структури організації, підвищення кваліфікації, залучення працівників з вищою кваліфікацією та вдосконалення системи мотивації.
Посилення впливу соціально-психологічних факторів	Використання децентралізації в управлінні як засобу стимулювання розвитку підприємства.
Залучення досягнень науково-технічного прогресу	Інтеграція сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової перспективи.
Використання стратегій диверсифікації та кооперації	Задіяти наявну ресурсну базу у різних проектах і програмах розвитку.

Мобілізація інвестиційного капіталу та зовнішнього фінансування	Приватизація та залучення інвестицій для забезпечення нових джерел підвищення ефективності.
---	---

Зазначені вище фактори сприяють зростанню не лише економічної, а й управлінської ефективності підприємства. Для безперервного моніторингу успішності реалізованої діяльності важливо встановити періоди контролю та визначити показники, які слугуватимуть індикаторами моніторингу.

Навіть якщо менеджмент компанії розуміє суть змін, здатних підвищити ефективність підприємства, успішні результати можуть бути не досягнуті. Зокрема, в таких випадках проблеми часто кореняться в психологічному сприйнятті динаміки управлінської системи, а також у юридичному супроводі [7].

Мінімальне залучення ресурсів.
Підвищення ефективності персоналу
Посилення соціально-психологічних факторів
Застосування результатів науково-технічного прогресу
Використання диверсифікації, кооперації та інших стратегій
Залучення інвестиційного капіталу та інших механізмів стороннього фінансування

Джерело: складено автором за [30]

Рис. 1.4 Чинники підвищення ефективності підприємства

Крім того, динамічні процеси розвитку підприємства, спрямовані на підвищення ефективності, можуть супроводжуватися додатковими перешкодами, зумовленими [23]:

Таблиця 1.6

Додаткові перешкоди в процесі підвищення ефективності підприємства

Перешкода	Характеристика
Нестача фінансових ресурсів	Обмежений доступ до інвестиційних джерел, що ускладнює фінансування розвитку підприємства.
Недостатній рівень компетентності персоналу	Низька кваліфікація працівників уповільнює досягнення встановлених цілей.
Відсутність ефективної системи стратегічного планування та аналітики	Відсутність попереднього стратегічного підходу, що обмежує можливості для ефективного розвитку.

Для досягнення економічної ефективності потрібна реалізація масштабних і комплексних заходів. Можливо, знадобиться залучення фахівців із зовнішнього середовища, що дозволить заощадити час, необхідний для впровадження змін.

Загалом, при оперативному і грамотному підході, а також реалізації оптимальних заходів, можливе підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства, незалежно від поточного етапу його життєвого циклу.

Рівень ефективності діяльності підприємства знаходиться під прямим і опосередкованим впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів [29].

Таблиця 1.7

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективність діяльності
підприємства

Тип факторів	Фактори	Характеристика
Зовнішні фактори	Державна та соціальна політика	Включає діяльність органів влади, законодавство, фінансові інструменти, економічні нормативи.
	Інституційні механізми	Науково-дослідні та навчальні заклади, інститути та асоціації.
	Інфраструктура	Охоплює інвестиційні фонди, банківські установи, кредитні компанії, фондові біржі, консалтингові компанії, транспортні мережі, торговельні інститути.
	Структурні та динамічні процеси в суспільстві та економіці	Відноситься до технологій, наукових досліджень, структури кадрового забезпечення, рівня освіти та кваліфікації.
Внутрішні фактори	«Тверді» фактори	Можуть бути виміряні та розраховані: технології, обладнання, сировина, матеріали, енергія, комплектуючі.
	«М'які» фактори	Включають організацію та систему управління, кадрове забезпечення, методи функціонування, стиль менеджменту.

Кожен суб'єкт господарювання повинен постійно здійснювати моніторинг використання внутрішніх чинників, спираючись на розробку та оптимальне впровадження власної програми підвищення економічної ефективності, а також регулювати вплив зовнішніх факторів. Економічна

ефективність діяльності підприємства не лише перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, але й сама впливає на соціальну ефективність, адже результати діяльності будь-якого підприємства слугують основою для розв'язання важливих соціальних питань.

Соціальна ефективність має відобразитися як на рівні окремого підприємства (локальна ефективність), так і на загальнодержавному чи муніципальному рівнях.

Дослідження рівня соціальної ефективності повинне охоплювати як заходи, що можна кількісно оцінити, так і ті, що не піддаються кількісному вимірюванню та аналізу.

На мою думку, будь-яке підприємство в умовах ринкової економіки повинно прагнути не тільки до економічної ефективності, але й до соціальної, яка, в свою чергу, стане стимулом для підвищення економічної ефективності завдяки формуванню позитивного іміджу в суспільстві та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Загалом усі заходи для підвищення ефективності роботи підприємств слід систематизувати за трьома напрямками [35]:

Таблиця 1.8

Основні напрями заходів для підвищення ефективності роботи підприємств

Напрямок	Опис
Управління витратами та ресурсним забезпеченням	Заходи спрямовані на оптимізацію витрат, ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.
Розвиток і вдосконалення виробничого процесу чи інших функціональних аспектів	Покращення та модернізація процесів виробництва, впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці.
Розвиток системи управління підприємством і всіх аспектів його діяльності	Удосконалення управлінських процесів, оптимізація організаційної структури, розвиток системи мотивації та контролю.

Можна зазначити, що всі чинники, які сприяють зростанню ефективності роботи підприємства, тісно взаємопов'язані. Однак, ключова

роль належить чинникам, визначеним у третьому напрямі, адже саме їхнє застосування дозволяє визначити місце реалізації в системі управління підприємством [16, с. 369].

Чистою продукцією, або новоствореною вартістю, є підсумковий результат виробничого процесу (виробничо-господарської діяльності підприємства) за певний період часу, а фінансовим результатом від комерційної діяльності виступає прибуток (рівень прибутковості) [6, с. 350]. Отже, основною категорією, що відображає позитивний фінансовий результат підприємства та ефективність його виробництва, є прибуток. Водночас слід враховувати, що ефективність діяльності підприємства має бути не лише економічною, але й соціальною, оскільки це є ключовим фактором високої конкурентоспроможності та основою для формування позитивного іміджу компанії.

Ефективність діяльності господарських суб'єктів, що визначає їхній фінансовий стан, виступає основним стимулом або ж бар'єром для розвитку економіки країни. При цьому основним показником ефективності у абсолютному вираженні є прибуток, а у відносному — рентабельність.

1.3. Методи оцінки ефективності діяльності підприємства

При вивченні методики розрахунку та аналізу ефективності діяльності підприємства важливо враховувати різні підходи до розуміння цієї категорії. Необхідно точно встановити витрати, з якими буде порівнюватися результат ефективного виробничого процесу. Оскільки аналогічний результат можна досягти різними методами та за різного рівня витрат, і навпаки, однакові витрати можуть призвести до різних результатів, то співвідношення між ефектом і витратами для його досягнення є основою економічної ефективності.

Ефективність діяльності підприємства відображено у таблиці 1.9 [33]:

Таблиця 1.9

Показники ефективності діяльності підприємства

Показник ефективності	Характеристика
Ступінь технологічної оснащеності	Рівень впровадження сучасних технологій у виробничий процес підприємства.
Продуктивність праці	Обсяг продукції, вироблений на одного працівника, що відображає ефективність використання трудових ресурсів.
Рівень оптимальності застосування сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів	Ефективність використання ресурсів для мінімізації витрат та підвищення рентабельності.
Рівень менеджменту	Якість управлінських рішень, організація роботи та забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Основна складність у діагностиці та застосуванні інструментів підвищення економічної ефективності підприємства полягає в досягненні максимальних фінансових результатів при оптимальному використанні ресурсів. Дослідження спрямоване на пошук додаткових інструментів, методів і заходів для підвищення ефективності, оцінку доцільності подальшого розвитку існуючого бізнесу або необхідності зміни напрямку підприємницької діяльності [13].

Моніторинг ефективності підприємства можна здійснювати за допомогою системи показників, які відображають його результативність. Проблеми обчислення економічної ефективності виникають через потребу у визначенні відповідного нормативу ефективності та формуванні комплексу показників. Для оцінки загальної ефективності діяльності підприємства необхідно враховувати різні чинники. Діагностика ефективності виконується з конкретною метою (оцінка рівня

розвитку бізнесу, аналіз доцільності інвестування) для певних зацікавлених сторін (засновники, менеджери, персонал), на певному рівні підприємства (можна аналізувати загальну ефективність діяльності або ефективність використання окремих активів), а також охоплює підприємства різного масштабу та організаційно-правових форм, як публічні (акції яких торгуються на ринку), так і непублічні.

Процес обчислення та аналізу прогнозованого або фактичного рівня ефективності підприємства методологічно пов'язаний передусім із дослідженням відповідного показника та розробкою системи показників [34].

Показник виступає основною характеристикою та базовою одиницею вимірювання ефективності, на основі якої проводиться кількісна оцінка її рівня. Правильно обраний або сформований показник повинен якомога точніше відображати сутність ефективності як економічної категорії та бути універсальним для всіх рівнів виробництва або господарської діяльності. Основна задача підвищення ефективності виробництва полягає в тому, щоб досягати максимального зростання обсягу виробництва (доходу, прибутку) на кожен одиницю витрачених ресурсів.

Під час розробки системи показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання варто враховувати принципи, подані у таблиці 1.10 [25].

Таблиця 1.10

Принципи розробки комплексу показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання

№	Принцип	Характеристика
1	Органічний зв'язок між параметром та показниками ефективності	Показники повинні бути тісно пов'язані з параметрами, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання.

Продовження таблиці 1.10

2	Відображення ефективності використання ресурсів	Показники мають охоплювати всі групи ресурсів, які використовуються у діяльності підприємства.
3	Застосовність для управління різними напрямками	Система показників має бути придатною для управління та контролю різних аспектів діяльності.
4	Стимулювання підвищення ефективності	Ключові показники повинні стимулювати використання резервів для підвищення продуктивності виробництва.

Перші моделі для оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися у 1920-х роках і знайшли широке застосування в більшості країн із ринковою економікою, базувалися виключно на фінансових показниках, таких як мультиплікативна модель Дюпона та показник ROI[32].

Час показав, що існуючі фінансові показники не можуть повністю відобразити ефективність діяльності підприємства. Це значною мірою зумовлено наступними світовими тенденціями [41]:

- насичення ринків і зростання конкуренції;
- удосконалення новітніх технологій;
- підвищення соціальної відповідальності підприємств перед суспільством;
- активізація міжнародної співпраці;
- процеси глобалізації.

Ці зміни спричинили трансформацію вимог менеджменту до систем дослідження та аналітики для оцінки результатів діяльності [24].

У період жорсткої конкуренції (1950–1960 рр.) системи оцінки діяльності підприємств стали частіше включати немонетарні показники. Це

було зумовлено тим, що орієнтація виключно на фінансові показники обмежувала можливості підприємств у впровадженні управлінських стратегій.

У період активного розвитку підприємництва (1970–1990 рр.) значно зросла частка нематеріальних активів у загальній вартості бізнесу. Саме ці активи стали ключовими для досягнення успіху підприємств у конкурентному середовищі.

Перший комплекс, який поєднував фінансові та нефінансові показники для аналізу діяльності підприємств, був створений Р. Фріменом у 1985 році. Цей набір показників отримав назву "Accountability Scorecard" (ASC) та мав на меті оцінку відповідальності [13].

У цьому комплексі враховано взаємопов'язані потреби різних зацікавлених сторін, зокрема менеджерів, персоналу, постачальників, клієнтів тощо.

І. В. Ковальчук пропонує розділити підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства на два основні типи: традиційний та багатофакторний.

Традиційний підхід заснований на класичній моделі Дюпона "Рентабельність капіталу" і передбачає оцінку ефективності за допомогою двох груп показників.

Таблиця 1.11

Показники ефективності в межах традиційного підходу на основі моделі Дюпона "Рентабельність капіталу"

Рівень показників	Характеристика
Показники першого рівня	Показники, які відображають загальну ефективність роботи підприємства, порівнюючи результати з витратами ресурсів. Це показники рентабельності капіталу та рентабельності продажів.

Продовження таблиці 1.11

Показники другого рівня	Показники, що аналізують ефективність використання окремих видів ресурсів, таких як оборотність активів, ефективність використання основних засобів, та ефективність праці.
-------------------------	---

Багатофакторний підхід рідко застосовується на практиці, але має значення в економічній науковій літературі. Він передбачає використання складних агрегованих індексів ефективності, які важко інтерпретувати, через що вони не набули широкого вжитку.

У сучасних умовах ринкових трансформацій необхідна комплексна модель аналізу ефективності діяльності підприємства, яка б враховувала всі стратегічно важливі аспекти для його довгострокового вдосконалення.

Таблиця 1.12

Сучасні методики оцінки загальної ефективності підприємства в межах концепції стратегічного аналізу результативності

Методика	Характеристика
Модель економічного прибутку	Оцінює ефективність підприємства через показник економічного прибутку, враховуючи вартість залученого капіталу.
Збалансована система показників (Р. Каплан і Д. Нортон)	Інтегрована система показників, яка охоплює фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства, зокрема фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.
Модель піраміди результативності	Представляє ефективність підприємства у вигляді піраміди показників, які взаємопов'язані і відображають різні рівні діяльності.
Модель ділової переваги	Орієнтується на досягнення ділової переваги шляхом аналізу конкурентних переваг і стратегічних цілей.

Комплекс показників відповідальності	Система показників, спрямована на оцінку відповідальності та внеску різних підрозділів або осіб у загальний результат.
--------------------------------------	--

Моделі цього підходу не лише служать засобами оцінки, але й виступають ефективними інструментами тактичного і стратегічного управління бізнесом [11].

Аналіз ефективності діяльності, що базується на концепції "Performance Management" (управління результативністю), передбачає застосування збалансованого набору індикаторів, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові показники. Це дозволяє комплексно оцінити вартість підприємства та ефективність його роботи. У цій системі показники рентабельності мають другорядну роль, а основним критерієм виступає економічна додана вартість (EVA) [23]. Концепція ASC була розвинута далі в системі збалансованих показників, розробленій Р. Капланом та Д. Нортонем у 1990 році [11], яка стала продовженням підходу до управління за цілями, запропонованого П. Друкером [10].

Система збалансованих показників, розроблена Р. Нортонем і Д. Капланом, побудована на основі розрахунку та аналізу ефективності роботи за низкою показників, підібраних для відображення всіх ключових аспектів діяльності організації. Вона перетворює місію та загальну стратегію організації у взаємопов'язану систему показників [24].

Системи аналізу ефективності підприємств, засновані на принципі збалансованості основних груп показників, характеризуються гнучкістю та унікальним набором як фінансових, так і нефінансових показників.

З іншого боку, не всі показники таких систем відображені в стандартизованій бухгалтерській, фінансовій та статистичній звітності підприємств. Тому важливим кроком у майбутньому стане вдосконалення звітності, спираючись на принципи управлінського обліку [12].

Структурно схожою на збалансовану систему показників є модель, розроблена Лоренцем Мейселом (Lawrence S. Maisel) у 1992 році. Подібно до збалансованої системи показників, вона також передбачає аналіз діяльності підприємства за чотирма перспективами.

Проте, на відміну від перспективи навчання і розвитку, Л. Мейсел у своїй моделі вводить перспективу людських ресурсів, що охоплює інновації, а також такі аспекти, як освіта і підготовка кадрів, вдосконалення продукції та послуг, професіоналізм і корпоративну культуру.

Л. Мейсел обґрунтовує важливість окремої перспективи людських ресурсів тим, що менеджмент підприємства повинен уважно ставитися до своїх працівників, оцінюючи не лише ефективність процесів і механізмів, а й роботу персоналу [23].

Іншою моделлю, що має багато спільного із системою збалансованих показників Д. Каплана та Р. Нортон, є "Піраміда ефективності" К. Кроса, Р. Ланча та Д. Макнейра. Основу цієї моделі становить поєднання корпоративної стратегії, яка фокусується на задоволенні потреб клієнтів, з фінансовими показниками, доповненими основними нефінансовими якісними індикаторами [14].

Вона складається з чотирьох рівнів, що відображають організаційну структуру підприємства, які наведені у таблиці 1.13 [14]:

Таблиця 1.13

Структура моделі "Піраміда ефективності" К. Кроса, Р. Ланча та Д. Макнейра

Рівень моделі	Характеристика
Верхній рівень	Визначення корпоративної стратегії, що орієнтується на задоволення потреб клієнтів і досягнення цілей підприємства.
Другий рівень	Формулювання цілей підрозділів і відділів відповідно до вимог ринку і фінансових показників; уточнення об'єктів аналізу з боку споживачів та засновників.

Третій рівень	Орієнтація завдань на задоволення потреб клієнтів і адаптивність виробничих процесів, забезпечуючи зв'язок між рівнями піраміди.
Нижній рівень	Операційна зона, де проводиться регулярний аналіз дій на щоденній, щомісячній або щоквартальній основі.

Комплекс показників має бути поєднаний таким чином, щоб оперативні дослідження на нижчих рівнях були узгоджені з фінансовими дослідженнями на вищих рівнях. Крім зазначених вище, значну підтримку отримали збалансовані концепції, розроблені провідними компаніями, такими як «Quantum Measurement of Achievements», «Business Management Window», «Ernst & Young», «Caterpillar», «Hewlett-Packard» та «JCase».

Ці системи класифікуються за такими критеріями, як цілі, інструменти реалізації, сфери застосування, рівень складності та інші характеристики.

Водночас можна виділити узагальнені риси, притаманні всім цим системам у таблиці 1.14[26]:

Таблиця 1.14

Узагальнені риси систем оцінки ефективності діяльності підприємства

Критерій	Опис
Системний підхід	Аналіз діяльності підприємства як складної комунікаційної системи, що враховує різні аспекти та рівні управління.
Використання фінансових і нефінансових показників	Охоплення як фінансових, так і нефінансових індикаторів для комплексного оцінювання ефективності.
Моніторинг за стратегічним, тактичним і операційним напрямками	Постійне відстеження показників відповідності на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.
Збалансованість показників	Збалансування показників у часовому (короткострокова і довгострокова ефективність) та просторовому (різні підрозділи) аспектах.

Механізми стимулювання	Наявність вбудованих інструментів для мотивації персоналу та менеджерів до підвищення ефективності.
------------------------	---

Порівняємо описані моделі діагностики діяльності підприємств і визначимо рівень їхньої подібності та відмінності щодо аналізу та оцінки результатів діяльності порівняно із збалансованою системою показників Д. Нортона і Р. Каплана. Дослідження моделей показує, що для них характерні спільні риси, які часто переважають над слабкими сторонами. Основні відмінності стосуються, як правило, форми подачі інформації, а не її змісту.

Варто відзначити, що на відміну від "Бортового табло", збалансована система показників відрізняється широким описом методологічних підходів, структурованістю і чіткістю форми. Ці особливості забезпечують ширше застосування цього підходу в останні роки. Однак дослідження практики використання збалансованих систем показників демонструє, як вони зазвичай адаптуються до особливостей кожного підприємства. Це свідчить про те, що система показників Р. Каплана та Д. Нортона має індивідуальний характер і формується під впливом різних факторів, таких як організаційна структура, стратегічні цілі та потреби менеджменту підприємства.

Серед підходів до оцінки ефективності роботи підприємств досліджується також економетричний підхід, що охоплює параметричні і непараметричні методи аналізу. Ці методи мають рівноправне значення, і науковці не виокремлюють жоден із них як найкращий [13].

Крім того, деякі економісти класифікують фінансові показники відповідно до основних характеристик функціонування підприємства. У

процесі оцінки рівня ефективності також застосовується підхід, що передбачає поділ коефіцієнтів оцінки на групи залежно від виду аналізу (швидкий або поглиблений).

Методика оцінювання ефективності підприємства базується на розрахунку певних груп коефіцієнтів, які наведені у таблиці 1.2. Зокрема, це такі показники:

Таблиця 1.15

Основні групи коефіцієнтів для оцінювання ефективності підприємства

Група показників	Опис
Коефіцієнти майнового стану	Показники, що відображають структуру та стан майна підприємства, його активів та пасивів.
Коефіцієнти оборотності	Показники, що оцінюють швидкість обігу активів і зобов'язань, а також ефективність використання ресурсів.
Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності	Показники, що визначають здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.
Коефіцієнти фінансової стійкості	Показники, що характеризують здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі.

Групування фінансових коефіцієнтів є важливим, оскільки окремий фінансовий показник не надає достатньої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Незалежно від класифікаційної основи, за якою формуються групи коефіцієнтів, слід враховувати цілі оцінки результативності діяльності підприємства.

Основними вважаються коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності та фінансової стійкості. Їх порівнюють з коефіцієнтами ринкової активності, майнового стану та обігу грошових коштів [8].

Економісти пропонують різноманітні показники для оцінки ефективності роботи підприємства. Цей перелік включає такі показники:

- оцінка активів підприємства;
- аналіз швидкості обігу грошових коштів;

- аналіз прибутковості діяльності;
- оцінка активності на ринку;
- дослідження інвестиційної привабливості;
- оцінка кредитоспроможності підприємства [18].

Таблиця 1.16

Комплекс показників для дослідження ефективності роботи
підприємства

Показники	Зміст
1	2
Дослідження стану майна	Визначають успішність застосування майнового комплексу підприємства. До даних показників належить: розмір господарських ресурсів, що застосовуються господарюючим суб'єктом; коефіцієнт зношення основних фондів; коефіцієнт відновлення; показник вибуття та ін.
Дослідження оборотності	Відображають рівень змоги підприємства раціонально застосовувати наявні ресурси. До даних показників включають: розмір реалізації готової продукції, робіт, послуг; розмір вкладеного капіталу
Дослідження ліквідності	Відображають змозгу позичальника своєчасно виконати власні зобов'язання, уможливають прогнозування ймовірності повернення ним позикового капіталу відповідно до умов договору. До даних коефіцієнтів належать: коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт критичної ліквідності; коефіцієнт загальної ліквідності.
Дослідження платоспроможності	Відображають змозгу підприємства реалізувати своєчасно власні короткотермінові та довготермінові зобов'язання виходячи із розміру власних ресурсів. До даних показників належать: коефіцієнт абсолютної платоспроможності; коефіцієнт миттєвої платоспроможності; коефіцієнт проміжної платоспроможності; коефіцієнт поточної платоспроможності.
Дослідження фінансової стійкості	Відображають успішність мобілізації та застосування фінансових ресурсів, потрібних для оптимального функціонування. До даних показників належать: коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Дослідження рентабельності	Відображають результативність функціонування суб'єкта господарювання. До даних показників належать: коефіцієнти рентабельності майна; коефіцієнти рентабельності власного капіталу; коефіцієнти рентабельності функціонування; коефіцієнти рентабельності продаж
----------------------------	---

Джерело: складено автором за [22]

Деякі автори наголошують, що слід зосередитися лише на окремих аспектах діагностики, таких як швидкість обігу ресурсів, рентабельність і фінансова стійкість [17].

Під час визначення основних напрямків аналізу ефективності підприємства та розробки системи фінансових коефіцієнтів важливо врахувати розрахунки таких показників, які забезпечать оптимальну діагностику й оцінку [11]:

Таблиця 1.17

Основні напрямки аналізу ефективності підприємства та відповідні фінансові показники

Напрямок аналізу	Опис показника
Стан майнового комплексу підприємства	Оцінка структури та ефективності використання активів підприємства.
Ділова активність грошових ресурсів	Аналіз оборотності грошових коштів та ефективності їх використання.
Фінансова стійкість	Визначення рівня забезпечення підприємства власними і позиковими засобами для підтримання стабільності.
Рівень платоспроможності	Оцінка здатності підприємства покривати свої зобов'язання в короткостроковому періоді.

Продовження таблиці 1.17

Результати діяльності підприємства	Показники прибутковості та рентабельності, що відображають фінансові результати діяльності.
------------------------------------	---

Аналіз майнового комплексу підприємства має ключове значення, оскільки його обсяги та склад визначають масштаби діяльності, рівень ліквідності, фінансову автономію і ступінь сучасного розвитку підприємства. Діагностика майнового комплексу дозволяє провести всебічний аналіз ефективності роботи об'єкта дослідження, оцінити структуру оборотного і необоротного капіталу та простежити динаміку їх змін.

Діагностика ефективності діяльності також включає аналіз структури ресурсної бази підприємства як основного чинника, що визначає рівень фінансової незалежності та стійкості. Важливим є питання джерел фінансування ресурсів підприємства. Зазвичай підприємства, в яких значну частку ресурсної бази складає позиковий капітал, сприймаються інвесторами, кредиторами та партнерами як менш привабливі об'єкти.

Для оцінки стану майна доцільно розрахувати такі коефіцієнти, які відображають виробничий потенціал суб'єкта дослідження:

Таблиця 1.18

Коефіцієнти для оцінки фінансової стабільності підприємства

Коефіцієнт	Характеристика
Коефіцієнт зношення основних засобів	Відображає поточний стан та рівень зносу активів підприємства.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вказує на відсоток нових активів у загальному обсязі основних засобів на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів	Відображає частку основних засобів, що були виведені з обігу протягом звітного періоду.
-------------------------------------	---

Дослідження в сфері фінансового аналізу підприємств показує, що для оцінки рівня фінансової стабільності використовують різноманітні коефіцієнти. У контексті аналізу ефективності діяльності підприємства важливими і актуальними є наступні показники:

Таблиця 1.19

Коефіцієнти оцінки стану майна підприємства

Коефіцієнт	Характеристика
Коефіцієнт зосередження позикових ресурсів	Відображає частку позикових коштів у загальному обсязі ресурсів, що використовуються підприємством.
Коефіцієнт стабільного фінансування	Показує відношення власних коштів до залучених, що вказує на фінансову стійкість підприємства.
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	Оцінює здатність підприємства швидко реагувати на фінансові зміни за рахунок власних оборотних коштів.
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	Відображає ступінь забезпечення поточних зобов'язань підприємства власним оборотним капіталом.

Оцінка фінансової стабільності господарства здійснюється на основі інформації з балансу підприємства, що відображає структуру джерел фінансування, а також ступінь фінансової стабільності та самостійності підприємства щодо зовнішніх джерел залучення ресурсів.

Показник фінансової автономії розраховується як співвідношення власних ресурсів до загальної суми балансу підприємства, що відображає частку власних ресурсів у загальному обсязі активів господарюючого суб'єкта.

Показник фінансування визначається як відношення мобілізованого капіталу до власного капіталу і вказує на рівень залежності підприємства від фінансування з боку капіталу.

Коефіцієнт фінансування оборотного капіталу власним капіталом визначається як відношення чистого оборотного капіталу до загальної суми оборотних активів підприємства та вказує на рівень фінансування оборотного капіталу власним капіталом підприємства.

Індикатор маневреності власного капіталу показує частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності, тобто для інвестування в оборотні активи, а не в капіталізовані активи. Цей показник розраховується як відношення чистих активів до власного капіталу.

Іншою групою показників, що відповідають цій методиці і характеризують операційну ефективність компанії, є коефіцієнт ліквідності, який використовується для оцінки рівня платоспроможності.

Ступінь ліквідності визначається комплексом показників, які класифікуються залежно від обсягу ліквідних активів і служать джерелом покриття зобов'язань, зокрема:

Таблиця 1.20

Показники для оцінки ліквідності підприємства

Показник	Характеристика
Показник фінансової автономії	Відображає ступінь фінансової незалежності підприємства та здатність покривати свої зобов'язання власними активами.
Показник швидкої ліквідності	Визначає здатність підприємства своєчасно покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.
Показник абсолютної ліквідності	Показує частку зобов'язань, які можуть бути терміново погашені за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Коефіцієнт фінансової стійкості	Оцінює рівень забезпеченості підприємства ресурсами для виконання поточних зобов'язань.
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Відображає здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання, враховуючи терміни розрахунків з дебіторами.

При внутрішньому аналізі ліквідності компанії важливо оцінити частку зобов'язань, які можуть бути покриті за рахунок конкретних складових оборотних активів. Однак більш важливим є те, щоб загальний оборотний капітал перевищував короткострокові зобов'язання.

Останнім типом показників, які необхідно використовувати при діагностиці ефективності діяльності підприємства, є коефіцієнт рентабельності.

Аналіз кінцевих показників діяльності підприємства охоплює вивчення їхніх змін і структури, а також факторний аналіз для визначення впливу різних чинників на чистий позитивний або негативний результат діяльності. Такий аналіз дозволяє зробити висновки про рівень ефективності діяльності, динаміку ключових показників порівняно з попередніми звітними періодами та основні фактори, що вплинули на їх формування.

Аналіз прибутковості компанії дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів та оптимальність їх використання. Рентабельність активів (ROA) визначається як відношення чистого прибутку компанії до її середньорічної вартості активів і відображає ефективність використання активів.

Рентабельність власного капіталу обчислюється як співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

Рентабельність операційної діяльності визначають шляхом відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції, виконаних робіт або наданих послуг, що дає змогу оцінити комерційну успішність компанії.

Рентабельність продукції обчислюється як співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до собівартості продукції, що відображає ефективність управління основною діяльністю.

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність основної діяльності компанії, зокрема шляхом аналізу швидкості обігу грошових коштів.

Оборотність активів визначають як відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної величини валюти балансу, що демонструє ефективність використання ресурсів підприємства, за винятком каналів їхнього відтоку.

Оборотність дебіторської заборгованості обчислюється шляхом ділення чистого доходу від реалізації на середньорічний показник дебіторської заборгованості, що дозволяє оцінити швидкість обігу цієї заборгованості за звітний період та відстежити динаміку комерційного кредиту, де компанія виступає в ролі кредитора.

Оборотність кредиторської заборгованості розраховують як співвідношення чистого доходу від реалізації до середньорічної величини кредиторської заборгованості, що свідчить про швидкість погашення цієї заборгованості за звітний період та зміну комерційного кредиту, де компанія є боржником.

Термін погашення дебіторської та кредиторської заборгованості обчислюється як співвідношення тривалості звітного періоду до показника

оборотності відповідної заборгованості, що відображає середній період, необхідний для її погашення.

Оборотність запасів визначається шляхом ділення собівартості реалізованої продукції на середньорічну вартість запасів, що показує, наскільки швидко компанія реалізує свої запаси.

Фондовіддача, або ж оборотність основних засобів, розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг до середньорічної вартості основних засобів, що відображає рівень ефективності використання основних засобів.

Оборотність власного капіталу визначається як співвідношення чистого прибутку від реалізації продукції до середньорічної величини власного капіталу, що показує, наскільки продуктивно підприємство використовує власний капітал для досягнення прибутку.

Класифікація та методи розрахунку основних показників для оцінки ефективності діяльності підприємства наведені в таблиці 1.21.

Таблиця 1.21

Класифікація і методика обчислення ключових показників оцінки ефективності діяльності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Норматив
1	2	3
ОЦІНКА МАЙНОВОГО СТАНУ		
Майно підприємства	Валюта балансу	↑
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос/Первісна вартість ОЗ	=< 0,5 ↓
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Введені в експлуатацію ОЗ/Первісна вартість ОЗ	↑
Коефіцієнт вибуття основних засобів	З експлуатації ОЗ/Первісна вартість ОЗ	Менший ніж коефіцієнт оновлення,
Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість ОЗ/Первісна вартість ОЗ	=> 0,5
ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ		
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	(ВК – Необоротні активи) / Оборотні кошти	> 0,1

Коефіцієнт покриття	Оборотні кошти / Поточні зобов'язання	> 1 (2 -2,5)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Середньо- та високоліквідні оборотні кошти / Поточні зобов'язання	0,5 – 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	(0,25 – 0,35)
Чистий оборотний капітал, тис.грн	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання	> 0, ↑
Частка оборотних коштів у активах	Оборотні кошти/Валюта балансу	
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ		
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/Валюта балансу	=>0,5
Коефіцієнт фінансування	Позиковий капітал/власний капітал	=>1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання/Оборотні кошти	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання/Власний капітал	>0, ↑
ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ		
Рентабельність активів	Чистий прибуток/Середньорічна вартість активів	↑
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середньорічна вартість власного капіталу	↑
Рентабельність діяльності	Чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації продукції	↑
Рентабельність продукції	Фінансовий результат від операційної діяльності / Собівартість продукції	↑
1	2	3
ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ		
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість активів	↑
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна кредиторська заборгованість	↑
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна дебіторська заборгованість	↑
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість матеріальних запасів	↑
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість основних засобів	↑

Продовження таблиці 1.21

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість власного капіталу	↑
---	--	---

Джерело: складено автором на основі джерела [4]

Діагностика рівня ефективності включає детальний аналіз кожного показника, отриманого в процесі дослідження, з акцентом на їх відповідність нормативним значенням для конкретного підприємства. Це передбачає визначення факторів, що впливають на величину показника, прогнозування його оптимального рівня, а також розробку заходів, спрямованих на досягнення цього рівня.

Для підтримки високої ефективності роботи підприємства важливо регулярно проводити аналіз і оцінку його діяльності. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки та вживати необхідні заходи для запобігання негативним тенденціям, які можуть вплинути на загальну ефективність господарюючого суб'єкта.

Отже, після завершення аналізу рівня ефективності менеджер отримує набір ключових і найбільш значущих показників, які забезпечують об'єктивне та всебічне відображення фактичного рівня ефективної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «АМ ФАРМАЦІЯ»

2.1. Характеристика господарської діяльності ПРАТ «АМ ФАРМАЦІЯ»

Приватне акціонерне товариство "АПТЕЧНА МЕРЕЖА "ФАРМАЦІЯ" було утворене шляхом перейменування Публічного акціонерного товариства "АПТЕЧНА МЕРЕЖА "ФАРМАЦІЯ" відповідно до положень Закону України "Про акціонерні товариства". Зміна типу підприємства була здійснена за рішенням Загальних зборів акціонерів, оформленим протоколом №1 від 20 квітня 2017 року, і набрала чинності 18 липня 2017 року. Раніше ПАТ "АПТЕЧНА МЕРЕЖА "ФАРМАЦІЯ" змінило назву з Відкритого акціонерного товариства "ФАРМАЦІЯ" згідно із Законом України № 514-VI від 17 вересня 2008 року про акціонерні товариства, ставши правонаступником прав і обов'язків ВАТ "ФАРМАЦІЯ".

Саме ВАТ "Фармація" утворили шляхом реорганізації Акціонерної фірми "Фармація" та стало її правонаступником. Фірма була заснована за рішенням Одеської обласної ради народних депутатів 9 грудня 1994 року (рішення №62) на базі ліквідованого обласного виробничого об'єднання. 22 грудня 1994 року Акціонерна фірма "Фармація" була офіційно зареєстрована Виконкомом Жовтневої районної ради народних депутатів міста Одеси шляхом передачі у власність цілісного майнового комплексу об'єднання.

Основними напрямками діяльності ПрАТ "АМ Фармація" є:

- роздрібний продаж аптечних товарів вітчизняних виробників і провідних іноземних компаній;
- здача в оренду приміщень.

ПрАТ "АМ Фармація" має ліцензію на роздрібну торгівлю і виробництво лікарських засобів.

ПрАТ "АМ Фармація" регіональний лідер в забезпеченні жителів м. Одеси і Одеської області лікарськими засобами і предметами медичного призначення. Фірма займається роздрібним продажем, як вітчизняних лікарських засобів, так і препаратів провідних виробників світу усіх фармакологічних груп, а також виготовленням лікарських засобів.

Середня націнка на усі лікарські засоби, предмети медичного призначення і виготовлені екс темпоральні лікарські засоби складає 25% при цьому на ряд продукції медичного призначення державою встановлені регульовані націнки.

Торгова мережа підприємства складається з 175 аптечних закладів.

ПрАТ "АМ Фармація" укладені договори з бюджетними закладами охорони здоров'я (лікарні, санаторії, пологові будинки) і продовжена робота по пілотному проекту про забезпечення гіпертоніків лікарськими засобами за фіксованими (пільговим) цінами.

У 2022 році виручка в порівнянні з 2021 роком зменшилася на 24%.

У звітному році в аптеках м. Одеси і Одеської області успішно працювала впроваджена раніше дисконтна програма. В рамках пенсійної програми надавалися знижки пенсіонерам в розмірі 7%, за накопичувальною дисконтною програмою для клієнтів в розмірі від 3 до 7%.

ПрАТ "АМ Фармація" – одна з небагатьох компаній, що має аптеки, які виготовляють ліки за індивідуальними рецептами лікарів. Це підкреслює високий рівень професійної підготовки спеціалістів, що займаються виробництвом препаратів, а також наявність необхідних технологічних умов для їх виготовлення.

Завдяки встановленню спеціального програмного забезпечення замовлення товарів для аптек проводився своєчасно, з урахуванням коливань попиту на ринку і сезонності.

Підприємство продовжує приділяти велике значення рівню професійної

підготовки фахівців, які працюють в аптеках, в 2022 році були проведені курси підвищення кваліфікації провізорів і фармацевтів, крім того компанією постійно проводилися різні тренінги і навчальні програми, метою яких було якісне і грамотне обслуговування покупців.

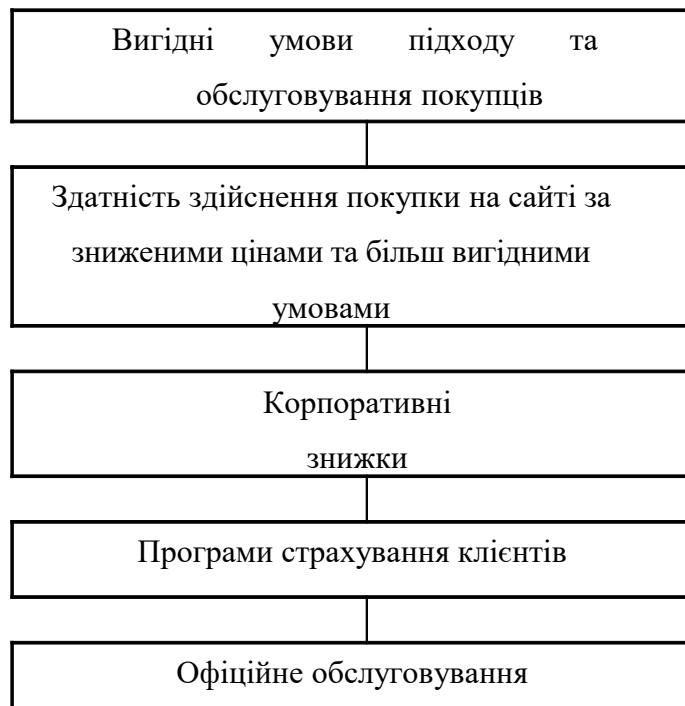
Компанія приділяє пильну увагу навчанню молодих фахівців, аптеки є "навчальною базою" для випускників фармацевтичних вузів та училищ.

Компанією для поліпшення якості і зручності обслуговування покупців, розширення асортименту медикаментів, відповідності вимогам ліцензійних умов, були проведені ремонтно-будівельні роботи з реконструкції, заміни вивісок, ремонту фасаду та приміщень аптек м.Одеси, Б.Дністровського району Одеської області, Миколаївської області.

З урахуванням налаштованої раніше системі логістики товару, закупівля медикаментів здійснювалася безпосередньо через постачальників - великих дистриб'юторів товару, завдяки тривалому і надійному торговельного співробітництва з даною категорією постачальників, Фармація має максимальні знижки і відстрочки платежу на товар, що поставляється.

В аптеках компанії організована система контролю якості поставлених медикаментів і отримання сертифікатів на медикаменти від постачальників (на електронних і паперових носіях), що в свою чергу дозволяє здійснювати продаж лише сертифікованих лікарських засобів гарантованої якості, у нас в аптеках немає фальсифікатів.

Переваги ПрАТ «АМ Фармація» подані на рис.2.1.



Джерело: складено автором на основі джерела [44]

Рис.2.1 Переваги ПрАТ «АМ Фармація»

З аналізу рис. 2.1 видно, що ПрАТ «АМ Фармація» пропонує найвигідніші умови для придбання та обслуговування, регулярно впроваджуючи найактуальніші акційні пропозиції на медикаменти та інші товари, що дозволяють покупцям заощаджувати, при цьому забезпечуючи високий рівень якості та послуг.

Компанія постійно покращує рівень обслуговування на фармацевтичному ринку, запроваджуючи систему управління якістю, яка

охоплює всі комерційні та виробничі процеси, задовольняє потреби та очікування зацікавлених сторін, а також суворо дотримується вимог чинного законодавства України.

Для підтримки конкурентоспроможності на ринку ПрАТ «АМ Фармація» застосовує власні методи, засновані на ризик-орієнтованому підході, а також аналізує макро- та мікрофактори, які впливають на досягнення поставлених цілей.

Реалізуючи політику управління якістю, ПрАТ «АМ Фармація» зобов'язується відповідати потребам клієнтів, співробітників та суспільства, дотримуючись комплексу принципів якості.

Таблиця 2.1

Зобов'язання ПрАТ «АМ Фармація» у сфері менеджменту якості, відповідно до принципів, орієнтованих на клієнтів, працівників та суспільство загалом

Принцип	Зобов'язання
Забезпечення умов для самореалізації працівників, підвищення професіоналізму та компетентності	Створення середовища для розвитку працівників, заохочення їх до участі у вдосконаленні системи менеджменту якості
Безперервне вдосконалення системи менеджменту, впровадження інновацій	Запровадження нових технологій та рішень, підвищення ефективності, прибутковості та конкурентоздатності підприємства
Розробка успішної системи вдосконалення бізнесу, орієнтованої на лідерські позиції на ринку	Стратегічний розвиток бізнес-процесів для досягнення провідних позицій на ринку
Надання клієнтам сучасних послуг найвищої якості	Орієнтація на забезпечення високих стандартів якості у всіх послугах, наданих клієнтам
Забезпечення конкурентних переваг у рівні оплати праці персоналу	Формування системи винагороди та умов праці, що приваблює та утримує висококваліфікований персонал і сприяє стабільності компанії

Розробка та реалізація політики покладається на весь колектив підприємства, а відповідальність за її впровадження лежить на Генеральному директорі.

ПрАТ «АМ «Фармація» працює на фармацевтичному ринку України. Діяльність компанії полягає в закупівлі фармацевтичної та медичної продукції безпосередньо у виробників і постачанні її безпосередньо в державні та медичні заклади за місцем знаходження споживачів. Середня ціна реалізації - залежить від вартості закупівельної ціни. Обсяги виробництва: 743 544 тис. грн у 2022 році та 981 142 тис. грн у 2021 році.

Перспективи виробництва конкретних товарів, проведення операцій та надання послуг оцінюються в кожному конкретному випадку окремо. Товарообіг фармацевтичної групи змінюється в залежності від пори року.

Таблиця 2.2

Сезонний попит на групи медичних препаратів

Пора року	Групи медичних препаратів
Холодна пора	<ul style="list-style-type: none">- Протигрипозні, симптоматичні, протівірусні, імуностимулятори та імуномодулятори;- Антибіотики для лікування інфекційних захворювань;- Антисептики для глотки та ротової порожнини ;- Ліки від нежитю ;- Засоби для профілактики застуди;- Сиропи та таблетки для лікування респіраторних захворювань (відхаркувальні, муколітичні, секретолітичні, протикашльові, комбіновані препарати, жарознижувальні)

Продовження таблиці 2.2

Спекотна пора	<ul style="list-style-type: none"> - Протигрибкові препарати; - Протинабрякові препарати; - Анальгетики ; - Пробиотики (препарати, що нормалізують кишкову флору) ; - Ферментні препарати ; - Антигістамінні (протиалергічні препарати); - Гепатопротектори (препарати для лікування печінки та жовчовивідних шляхів); - Ліки для лікування ерозивних захворювань шлунково-кишкового тракту (гастриту, виразки, коліту, ентериту)
---------------	---

ПрАТ «Аптека “АМ”» працює на фармацевтичному ринку України. Діяльність компанії пов'язана із закупівлею лікарських засобів та медичного обладнання безпосередньо у виробників та їх постачанням безпосередньо населенню споживачам та медичним закладам; основним ринком збуту є територія України, а основними клієнтами - громадяни України;

Основними ризиками, пов'язаними з фінансовими інструментами, є фінансовий ризик, ринковий ризик, ризик ліквідності та кредитний ризик.

Керівництво регулярно аналізує кожен з цих ризиків і встановлює стратегію управління.

Ринковий ризик. Діяльність Компанії наражається на фінансові ризики, що виникають у зв'язку з коливаннями валютних курсів та процентних ставок на ринку. Ринковий ризик оцінюється за допомогою аналізу чутливості з урахуванням можливих змін процентних ставок та валютних курсів протягом року. Однак, коливання валютних курсів не мають суттєвого впливу на діяльність Компанії.

Процентний ризик. Цей ризик відображає можливість зміни справедливої вартості або грошових потоків внаслідок зміни ринкових процентних ставок. Однак ризик, що виникає внаслідок коливань процентних ставок, є несуттєвим для Компанії.

Ризик ліквідності. Ризик ліквідності - це ризик відсутності достатніх коштів для виконання зобов'язань при настанні строку їх погашення. Метою керівництва є підтримання балансу між стабільним фінансуванням та гнучкістю умов кредитування, що надаються контрагентами. Компанія оцінює строки погашення своїх активів та зобов'язань на основі очікуваних строків погашення фінансових інструментів та планів управління ліквідністю. Операційна діяльність генерує достатні грошові потоки для своєчасного виконання зобов'язань, тому немає потреби в запозиченнях.

Кредитний ризик. Цей ризик полягає в тому, що Товариство може зазнати фінансових втрат внаслідок невиконання контрагентом своїх зобов'язань. Основними фінансовими інструментами, що наражаються на кредитний ризик, є грошові кошти та їх еквіваленти і дебіторська заборгованість. Компанія розміщує свої грошові кошти та їх еквіваленти переважно у великих, надійних українських банках, фінансовий стан яких регулярно відстежується. Кредитний ризик - це ризик того, що банк не зможе виконати свої зобов'язання, і обмежується залишком грошових коштів та їх еквівалентів.

Компанія надає послуги та веде бізнес як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках тільки перевіреним та платоспроможним клієнтам. У всіх випадках рішення про фінансування нового клієнта приймається після детального аналізу та процедури затвердження. Крім того, керівництво щоквартально аналізує фінансову інформацію клієнта. Інші ризики відстежуються та аналізуються на індивідуальній основі.

Управління капіталом. Політика управління капіталом спрямована на підтримання оптимальної структури для зниження вартості капіталу та забезпечення гнучкого доступу до ринків капіталу. Керівництво регулярно аналізує структуру капіталу та вносить необхідні корективи у відповідь на зміни на ринку та в операційному середовищі або відповідно до стратегічного плану компанії. Заходи з управління капіталом спрямовані на підвищення прибутковості шляхом оптимізації структури боргу та капіталу для забезпечення стабільності бізнесу.

Компанія планує відкривати аптеки в різних регіонах України та розширювати ринок збуту. На наступний рік стратегія передбачає органічне зростання фінансових показників завдяки стабілізації політичної ситуації та відновленню купівельної спроможності населення.

Канали збуту та методи дистрибуції Основним каналом збуту є мережа аптек, що обслуговують населення. Компанія також має контракти з медичними закладами та муніципалітетами на надання послуг.

Джерела сировини. Сировина для виробництва надходить у вигляді лікарських засобів та медичних виробів, які закупаються тільки у постачальників з діючою ліцензією на оптову торгівлю. Основними постачальниками є ТОВ «БадМ», ТОВ «Оптима-Фарм», ТОВ «Аптека Гаєвського» та ТОВ «Вента ЛТД». Ціни на товари, що закупаються у постачальників, коливаються дуже незначно.

Інформація про конкуренцію в галузі - На основі ретельного вивчення фармацевтичного ринку м. Одеси та Одеської області, основними конкурентами ПрАТ «АМ «Фармація» є компанії «Арніка», «Полімед», «А.К.С.», «Добрий день» та «Анкор». Ціни на фармацевтичну продукцію ПрАТ «АМ «Фармація» не є вищими за ціни конкурентів. Характеристики продукції (послуг) компанії залежать від попиту населення.

Довгостроковий план розвитку компанії - Довгостроковим планом розвитку компанії є збільшення обсягів реалізації лікарських засобів, розширення територій, на яких реалізуються лікарські засоби, та підвищення якості ведення бізнесу.

План розвитку аптечної мережі, підвищення прибутковості та лідерства в аптечному секторі підтримується наступними елементами оновлення та покращення інтер'єрів аптек відповідно до стандартів належної практики відпуску ліків; підвищення якості обслуговування та професіоналізму персоналу; підвищення цінової доступності та розширення асортименту пропонованої продукції; пропозиція ширшого асортименту ліків; використання комп'ютерів та інших технологічних засобів та реклама аптечної мережі.

Екологічні проблеми, які можуть вплинути на використання активів Товариства, відсутні.

Структура підприємства складається з: управління, фінансово-економічного департаменту, комерційного департаменту, департаменту продаж, департаменту регіональних продаж, адміністративного департаменту, департаменту розвитку, департаменту логістики, департаменту інформаційних технологій, департаменту безпеки, відділу маркетингу.

Аптечна мережа складається із 175 роздрібних аптечних закладів міста та області, в тому числі 136 аптек, 22 аптечних пунктів, 19 ФАПів.

У звітному році фонд оплати праці зменшився на 7 371 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Кадрова програма спрямована на підтримання кваліфікації працівників відповідно до операційних потреб компанії. Для цього регулярно проводяться перекваліфікація та атестація працівників відповідних спеціальностей згідно з вимогами законодавства України. Програма також включає своєчасну і належну оплату праці, а також надання соціальних і

матеріальних пільг, що стимулює працівників підвищувати рівень знань і кваліфікації.

Таблиця 2.3

Функціональні обов'язки Генерального директора ПрАТ «АМ Фармація»

Посада	Генеральний директор
ПІБ	Ліпкіна Алла Наумівна
Загальний опис	Виконавчий орган Товариства, який здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства
Компетенція	Вирішення всіх питань, пов'язаних з поточною діяльністю Товариства, за винятком тих, що належать до компетенції Загальних зборів акціонерів та Наглядової Ради
Обмеження	Рішення щодо правочинів, де ринкова вартість майна/послуг перевищує 10% активів, приймаються не Генеральним директором
Функціональні обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> - Організація поточної роботи Товариства - Розробка річного бюджету, бізнес-планів, програм фінансово-господарської діяльності - Розробка, затвердження та реалізація фінансово-господарських планів і оперативних завдань - Організація бухгалтерського обліку та звітності - Підготовка квартальних і річних звітів для Наглядової ради - Розробка штатного розкладу, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій і окладів працівників - Призначення керівників філій та представництв - Укладення і виконання колективного договору - Прийняття рішень про відповідальність працівників - Затвердження штатного розпису та фонду оплати праці - Розробка проекту колективного договору та забезпечення виконання обов'язків за ним - Організація документообігу Товариства та відносин з іншими юридичними та фізичними особами - Вирішення інших питань, передбачених законодавством, статутом чи внутрішніми документами, за винятком тих, що входять до компетенції Наглядової ради та Загальних зборів

Інформація про засідання	Не надається (виконавчий орган не колегіальний)
Загальний опис рішень	Інформація не надається (виконавчий орган не колегіальний)
Порядок прийняття рішень	Не надається (виконавчий орган не колегіальний)

Опис основних характеристик систем внутрішнього контролю і управління ризиками Товариства:

Система внутрішнього контролю в Товаристві охоплює всі внутрішні правила, регламенти та контрольні процедури, запроваджені керівництвом для забезпечення (в межах можливостей) стабільної та ефективної діяльності підприємства. Вона спрямована на дотримання внутрішніх політик, захист і раціональне використання активів, запобігання шахрайству, оперативне виявлення помилок, точність та повноту бухгалтерських записів, а також на своєчасне формування достовірної фінансової інформації. За веденням бухгалтерського обліку та складанням фінансової звітності наглядає Ревізор. Фінансова звітність формується згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності на основі фактичних облікових даних, з урахуванням необхідних коригувань для відповідності ключовим принципам і якісним характеристикам, передбаченим концептуальною основою фінансової звітності.

Товариство проводить аналіз строків виникнення активів і зобов'язань, плануючи свою ліквідність відповідно до очікуваних строків погашення фінансових інструментів. Потреби в обігових коштах покриваються за рахунок грошових надходжень від операційної діяльності, тому залучення кредитних ресурсів не практикується. Надходжень від основної діяльності достатньо для вчасного виконання зобов'язань.

Товариство розміщує свої кошти та їх еквіваленти в українських банках

з високою репутацією, а керівництво здійснює постійний моніторинг їх фінансового стану. Кредитний ризик, пов'язаний із можливим невиконанням банками своїх зобов'язань, обмежується сумою розміщених коштів та їх еквівалентів.

Товариство здійснює операції переважно з перевіреними та кредитоспроможними клієнтами на внутрішньому ринку. Його політика передбачає, що кожен випадок надання кредиту клієнтам, які прагнуть співпрацювати на кредитних умовах, ретельно аналізується та формально затверджується. Додатково, керівництво щоквартально моніторить фінансову інформацію про клієнтів. Інші ризики також аналізуються та контролюються в кожному конкретному випадку.

Управління капіталом спрямоване на підтримку оптимальної структури капіталу, що дозволяє знизити загальні витрати на капітал і забезпечити гнучкість у доступі до ринків капіталу. Керівництво регулярно переглядає структуру капіталу і, за необхідності, коригує політику та цілі з урахуванням змін в операційному середовищі, ринкових тенденцій чи стратегії розвитку.

Таблиця 2.4

Структури посадових осіб ПрАТ «АМ Фармація»

Посадові особи	Функції та повноваження	Термін обрання та особливості
Наглядова рада	Здійснює контроль за діяльністю Товариства, приймає ключові рішення.	Обирається Загальними зборами на 3 роки. Членів обирають із фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність. Після завершення строку повноваження автоматично продовжуються до наступних Загальних зборів.
Генеральний директор	Несе відповідальність за втілення політики та управління поточною діяльністю Товариства.	Призначається Наглядовою радою.

Продовження таблиці 2.4

Ревізійна комісія	Здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.	Обирається Загальними зборами на визначений строк. Члени комісії не можуть входити до складу Виконавчого органу чи Наглядової ради.
Головний бухгалтер	Відповідає за ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.	Призначається керівництвом Товариства.

Загальні збори мають право в будь-який момент і з будь-яких причин ухвалити рішення про дострокове припинення повноважень усіх членів Наглядової ради з одночасним обранням нового складу. Член ради також може достроково скласти свої повноваження без рішення Загальних зборів.

Наглядова рада захищає права акціонерів та, у межах своєї компетенції, встановленої Статутом та законодавством, здійснює контроль і регулювання діяльності Виконавчого органу.

Таблиця 2.5

Компетенція Наглядової ради Товариства

Сфера компетенції	Опис обов'язків Наглядової ради
Затвердження внутрішніх положень	Затвердження внутрішніх положень, що стосуються діяльності Товариства, за винятком документів Загальних зборів, Наглядової ради, Виконавчого органу та Ревізійної комісії.
Проведення Загальних зборів	Прийняття рішень про проведення річних та позачергових Загальних зборів, підготовка порядку денного, проектів рішень, дати проведення зборів та включення пропозицій до порядку денного (крім зборів, скликаних акціонерами).
Продаж викуплених акцій	Прийняття рішення про продаж раніше викуплених акцій Товариства.
Розміщення цінних паперів	Рішення про розміщення інших цінних паперів, окрім акцій, на суму до 25% вартості активів Товариства.

Продовження таблиці 2.5

Викуп цінних паперів	Прийняття рішень про викуп інших цінних паперів, окрім акцій, випущених Товариством.
Оцінка ринкової вартості майна	Затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених законодавством.
Обрання Виконавчого органу	Обрання та припинення повноважень Голови та членів Виконавчого органу (Директора Товариства).
Контрактні умови Виконавчого органу	Затвердження умов контрактів з Головою та членами Виконавчого органу, визначення розміру їх винагороди.
Тимчасове відсторонення	Прийняття рішень про відсторонення Голови або членів Виконавчого органу від виконання обов'язків та призначення тимчасової виконуючої обов'язки особи.
Призначення інших органів	Призначення та припинення повноважень Голови та членів інших органів Товариства.
Реєстраційна комісія та керівництво зборами	Обрання реєстраційної комісії (за винятком випадків, передбачених законом), обрання головуючого та секретаря Загальних зборів.
Призначення аудитора	Призначення аудитора Товариства, визначення умов договору з ним та розміру оплати його послуг.
Дата для списку дивідендів	Визначення дати складання списку осіб, які мають право на дивіденди, встановлення порядку та строків виплат.
Дата для списку учасників зборів	Встановлення дати складання списку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення Загальних зборів і мають право на участь у них.
Участь у об'єднаннях	Вирішення питань про участь Товариства у промислово-фінансових групах, інших об'єднаннях, створення юридичних осіб.
Реорганізація Товариства	Розгляд питань щодо злиття, приєднання, поділу, виділу або реорганізації Товариства відповідно до закону.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2021-2023 р.р.

Для оцінки економічного та господарського стану підприємства проведемо аналіз структури майнового комплексу та змін у джерелах його формування.

Динаміка основних фінансових показників, грн.

ГРАФІК СПИСОК

	Активи	Зобов'язання	Дохід (виручка)	Прибуток (збиток)
2023	151.51 млн. ↓ -1,70 %	119.69 млн. ↓ -1,27 %	854.53 млн. ↑ 4,69 %	-1.07 млн. ↑ 90,27 %
2022	154.12 млн. ↓ -39,71 %	121.24 млн. ↓ -43,67 %	816.25 млн. ↓ -19,28 %	-11.04 млн. ↓ -162,84 %
2021	255.63 млн. ↑ 18,44 %	215.23 млн. ↑ 16,48 %	1.01 млрд. ↑ 31,89 %	17.57 млн. ↑ 314,81 %
2020	215.83 млн. ↑ 39,24 %	184.77 млн. ↑ 38,57 %	766.74 млн. ↑ 45,70 %	-8.18 млн. ↓ -64,07 %
2019	155.01 млн. ↓ -9,94 %	133.34 млн. ↓ -0,58 %	526.24 млн. ↑ 50,00 %	-4.99 млн. ↓ -132,72 %
2018	172.11 млн. ↑ 10,28 %	134.11 млн. ↑ 3,44 %	350.82 млн. ↑ 26,25 %	15.23 млн. ↑ 11,98 %
2017	156.06 млн.	129.65 млн.	277.87 млн.	13.60 млн.

Рис. 2.2 Динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «АМ Фармація».

Аналіз активів підприємства здійснимо за категоріями оборотних і необоротних активів у таблиці 2.2.

Таблиця 2.6

Аналітичний аналіз динаміки активів ПрАТ «АМ Фармація» за період 2021-2023 років

Показники	Темп зростання, %
-----------	-------------------

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/20 21	2023/20 22
Довгострокові фінансові інвестиції	66493	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.6

Основні засоби	17941	15735	13689	87,7	86,9
Необоротні активи	84434	15735	14033	18,6	89,1
Запаси	11418	83505	94293	73,1	112,9
Дебіторська заборгованість	8	12446	27050	99,6	217,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	12493	42147	15862	97,8	37,6
Оборотні активи	17003	13838	137473	81,3	99,3
Баланс	4	7			
	25446	15412	151506	60,6	98,3
	8	2			

На основі табл. 2.2 можна зробити такі висновки: у 2022 та 2023 роках довгострокові фінансові інвестиції дорівнювали нулю. У 2022 році ТОВ "Фармабуд" було виключено зі складу фінансових інвестицій ПрАТ «АМ Фармація» у зв'язку з ліквідацією:

- у 2023 році темпи зростання основних засобів порівняно з 2022 роком зменшилися на 0,8% і становили 86,9%;
- темпи зростання необоротних активів у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилися на 70,5% і досягли 89,1%;
- темпи зростання запасів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 39,8% і становили 112,9%;
- темпи зростання дебіторської заборгованості в 2023 році порівняно з 2022 роком підвищилися на 117,7% і склали 217,3%;
- темпи зростання грошових коштів та їх еквівалентів у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилися на 60,2% і досягли 37,6%;
- темпи зростання оборотних активів у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилися на 18% і склали 99,3%;
- динаміка обсягів необоротних та оборотних активів протягом

2021-2023 років вплинула на загальний обсяг активів ПрАТ «АМ Фармація»: у 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг активів зріс на 37,7% і склав 98,3%.

Таблиця 2.7

Аналітичний аналіз структури активної частини балансу ПрАТ
«АМ Фармація» за період 2021-2023 років

	Структура в балансі, %			Темп приросту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022
Довгострокові фінансові інвестиції	26,1	0	0		
Основні засоби	7,1	10,2	9,0	43,6	11,8
Необоротні активи	33,1	10,2	9,2	69,1	9,8
Запаси	44,8	54,1	62,2	20,7	14,9
Дебіторська заборгованість	4,9	8	17,8	63,2	122,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	16,9	27,3	10,4	61,5	61,9
Оборотні активи	66,1	89,7	90,7	35,7	1,1
Баланс	100	100	100		

Джерело: розроблено автором за даними [16, 44]

Таким чином, можна зробити висновок, що впродовж усього періоду дослідження основну частку активів підприємства склали оборотні активи, що зумовлено специфікою його діяльності.

Важливою складовою економіко-господарського аналізу є також оцінка капіталу підприємства.

Таблиця 2.8

Аналітичний аналіз динаміки капіталу ПрАТ «АМ Фармація» за період 2021-2023 років

Показник				Темп приросту, %	
1	2	3	4	5	6
	2021	2022	2023	2022/20	2023/20
	рік	рік	рік	21	22
Власні ресурси/власний капітал	39121	32886	31812	-15,9	-3,2
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	19579	0	0	0	0
Короткотермінові позики	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість	13801 6	99625	10898 7	-27,8	9,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	19576 8	12123 6	11969 4	-38,1	-1,2
Баланс	25446 8	15412 2	15150 6	-39,4	-1,7

Джерело: розроблено автором за даними [20, 44]

На основі табл. 2.4 можна зазначити таке:

- у 2022 році порівняно з 2021 роком власні ресурси показали негативну динаміку, знизившись на 15,9%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 3,2%. Така зміна власного капіталу здебільшого

зумовлена коливаннями в нерозподіленому прибутку (непокритому збитку): у 2022 році збиток склав -11 040 тис. грн, а у 2023 році – 1 074 тис. грн;

- довгострокові зобов'язання були повністю погашені у 2022 році;
- короткострокові позики в період 2021–2023 років відсутні;
- у 2022 році поточна кредиторська заборгованість порівняно з 2021 роком зменшилася на 27,8%, а у 2023 році відносно 2022 року зросла на 9,4%, що в основному пояснюється зміною обсягу кредиторської заборгованості;
- поточні зобов'язання та забезпечення у 2022 році зменшилися на 38,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році знизилися ще на 1,2%, здебільшого через зменшення поточної кредиторської заборгованості [11].

На основі табл. 2.5 визначено таке:

1) Динаміка складу капіталу підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком виглядає наступним чином:

- частка власних ресурсів зросла на 41,6%;
- довгострокові зобов'язання були погашені у 2022 році;
- короткострокові позики відсутні;
- частка поточної кредиторської заборгованості у структурі капіталу підприємства зросла на 19,2%;
- частка поточних зобов'язань та забезпечень зросла на 2,2%.

2) Динаміка складу капіталу у 2023 році порівняно з 2022 роком мала такі зміни:

- частка власних ресурсів зменшилася на 3,5%;
- короткострокові позики відсутні;
- частка поточної кредиторської заборгованості у капіталі підприємства зросла на 11,3%;
- частка поточних зобов'язань та забезпечень збільшилася на 0,5%.

Таблиця 2.9

Аналітичний аналіз структури капіталу ПрАТ «АМ Фармація» за період
2021-2023 років

Показники	Структура, %			Темп приросту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022
Власні ресурси	15,37	21,76	21	41,6	-3,5
Довготермінові зобов'язання	7,6	0,00	0,00	0,00	0,00
Короткотермінові позики	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість	54,2	64,6	71,9	19,2	11,3
Поточні зобов'язання та забезпечення	76,9	78,6	79,0	2,2	0,5
Баланс	100	100	100	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [15, 44]

Отже, можна підсумувати, що протягом досліджуваного періоду в пасивах підприємства спостерігалось переважання поточних зобов'язань над власними. Власний капітал здебільшого сформований за рахунок ресурсів, внесених акціонерами, проте значний обсяг нерозподілених збитків попередніх років свідчить про фінансування переважно з мобілізованих ресурсів [8].

Для повнішої економіко-господарської характеристики ПрАТ «АМ Фармація» проведемо також аналіз основних підсумкових показників діяльності цього підприємства.

Таблиця 2.10

Основні показники діяльності ПрАТ «АМ Фармація» та їх динаміка протягом 2021-2023 років

Показники	Темп приросту, %				
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9811 42	74354 4	8297 70	-24,22	11,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	783076	59108 0	6600 60	-24,52	11,67
Валовий прибуток	1980 66	1524 64	1697 10	-23,02	11,31
Інші операційні витрати	9900	1015 8	1025 6	2,61	0,96
Інші операційні доходи	28702	2734 6	2227 5	-4,73	-18,54
Адміністративні витрати	30434	2398 7	3095 0	-21,18	29,03
Витрати на збут	169920	1301 19	1543 36	-23,42	18,61
Інші витрати	180	7091 1	5	39295	-99,99
Фінансові витрати	190	7	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	17569	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.10

Фінансовий результат до оподаткування : збиток		1000 9	1074		-89,27
Витрати (дохід) з податку на прибуток		- 1031			
Чистий фінансовий результат:збит ок		1104 0	1074		-90,27
Чистий фінансовий результат: прибуток	1756 9				
Сукупний дохід	1756 9	-11040	- 1074		-90,27

Джерело: розроблено автором на основі [20, 25]

На основі табл. 2.6 можна зробити такі висновки: у 2022 році порівняно з 2021 роком компанія зазнала збитків, що свідчить про негативну тенденцію зниження чистого доходу від реалізації та необхідність управлінських заходів для покращення загальної діяльності бізнесу:

- чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) зменшився на 24,22%;
- собівартість знизилась на 24,52%;
- валовий прибуток зменшився на 23,02%;
- інші операційні витрати зросли на 2,61%;
- інші операційні доходи скоротилися на 4,73%;
- адміністративні витрати знизились на 21,18%;
- витрати на збут зменшилися на 23,42%.

У 2022 році інші витрати становили 70 911 тис. грн, зокрема, витрати в частині собівартості реалізації фінансових інвестицій. ПрАТ «АМ Фармація»

було учасником ТОВ «FINGLOBAL», володіючи 100% часткою на суму 2 137 142 євро (66 085 987,21 грн станом на 31.12.2021 р.). У 2022 році фінансова інвестиція була реалізована, при цьому відображена собівартість склала 70 890 496,14 грн.

Крім того, ПрАТ «АМ Фармація» було єдиним учасником ТОВ «Фармабуд» із статутним капіталом 407 317,72 грн, що включав грошовий внесок 200 000,00 грн та майно — нежитлову будівлю в Одесі на вул. Жуковського, 20, яка належить ПрАТ «АМ Фармація». Станом на 31.12.2021 до статутного фонду було внесено 200 000,00 грн. У 2022 році ТОВ «Фармабуд» вибуло зі складу фінансових інвестицій ПрАТ «АМ Фармація» у зв'язку з ліквідацією.

Відповідно, чистий фінансовий результат у 2022 році був відображений як збиток на суму 11 040 тис. грн.

У 2023 році порівняно з 2022 роком відзначається зростання показників, що пов'язано з рішенням підприємства орієнтуватися на стабільний, хоча й повільний, розвиток через відкриття нових центрів реалізації — аптек. Це вже є позитивною тенденцією і свідчить про вдосконалення управління:

- чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) зріс на 11,6%;
- собівартість зросла на 11,67% через збільшення обсягів продажів;
- валовий прибуток підвищився на 11,31%;
- інші операційні витрати зросли на 0,96%;
- інші операційні доходи зменшились на 18,54%;
- адміністративні витрати зросли на 29,03%;
- витрати на збут збільшилися на 18,61%.

Фінансовий результат від операційної діяльності показав зменшення збитку порівняно з 2022 роком і склав 1 074 тис. грн у 2023 році.

Основними техніко-економічними показниками ПрАТ «АМ Фармація» є [8]:

- рівень ділової активності;
- рівень рентабельності;
- платоспроможність;
- ступінь фінансової незалежності.

Проаналізуємо рівень ділової активності у табл. 2.10 для оцінки ефективності використання власних і залучених ресурсів, а активів — у табл. 2.7.

Таблиця 2.11

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «АМ Фармація» за період 2021-2023 р.р.

№	Назва коефіцієнта	Показник, к на кінець 2021 року	Показник, к на кінець 2022 року	Показник, к на кінець 2023 року	Темп приросту, %	
					2022/2021	2023/2022
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності, кзаг. лікв	0,87	1,14	1,15	31,03	0,88
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності, L шв. лікв	0,29	0,45	0,36	55,17	-20,00
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, L абс. лікв	0,22	0,35	0,13	59,09	-62,86

Продовження таблиці 2.11

4.	Величина власного оборотного капіталу, ВОК	-25734	17151	17779	-166,65	3,66
5.	Маневреність власного оборотного капіталу, МВОК	1,67	2,46	0,89	47,30	-63,82
6.	Коефіцієнт незалежності, кнезал	0,15	0,21	0,21	40,0	0
7.	Плече фінансового левериджу, клівер	5,50	3,69	3,76	-32,90	1,89
8.	Коефіцієнт заборгованості, кзаборг	0,85	0,79	0,79	-7,06	0
9.	Коефіцієнт довгострокового фінансування (покриття інвестицій)	0,2306	0,2133	0,2099	-7,50	-1,59
10.	Коефіцієнт строковості запозиченого капіталу	0,0909	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.11

11.	Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власним оборотним капіталом	-0,1513	0,1239	0,1293	-181,90	4,35
12.	Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власним оборотним капіталом	-0,2254	0,2054	0,1885	-191,12	-8,22
13.	Коефіцієнт покриття запасів	0,954	1,36	1,297	42,55	-4,63
14.	Індекс реальної вартості майна	0,52	0,64	0,71	23,08	10,94
15.	Коефіцієнт обертання активів	3,856	4,824	5,48	-99,9	13,59
16.	Коефіцієнт обертання власного капіталу	25,07	22,61	25,65	-9,81	13,44
17.	Коефіцієнт обертання товарно- матеріальних цінностей	6,857	7,078	7,00	3,22	0,99
18.	Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	77,86	59,28	30,67	-23,86	-48,26

На основі даних таблиці 2.7 можна зробити висновки, що коефіцієнти ділової активності ПрАТ «АМ Фармація» демонструють підвищення ефективності використання оборотного та необоротного капіталу, а також власних ресурсів у 2023 році, що свідчить про успішність їхнього використання завдяки позитивній динаміці у цей період. Спостерігається стабільне зростання виручки, що є позитивним показником для розвитку бізнесу.

Частка оборотного капіталу до виручки є нестабільною, що пов'язано з негативними факторами на рівні економіки та галузі, спричиненими військовою агресією Російської Федерації проти України, яка у 2022 році призвела до різкого погіршення рентабельності та фінансового стану. У 2023 році помітний поступовий приріст показників. Також спостерігається стабільне збільшення суми активів та покращення фінансових показників, що вказує на зростання та розширення бізнесу у 2023 році.

Ділова активність підприємства в фінансовому аспекті відображається через швидкість обороту його оборотних активів, яка свідчить про ефективність використання авансованих ресурсів та їх споживання в процесі виробництва. Зокрема, у 2023 році коефіцієнт оборотності активів досягнув значення 5,48, що означає зростання на 13,59% порівняно з 2022 роком.

За період 2021-2023 років спостерігається неоднозначна динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності. Так, коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році збільшився на 31,3%, а у 2023 році – на 0,88%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році знизився на 62,86% порівняно з 2022 роком і склав 0,13% при нормативному значенні від 0,1 до 0,2, що свідчить про здатність компанії розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнт заборгованості у 2022 та 2023 роках залишався стабільним на рівні 0,89%, а коефіцієнт довгострокового фінансування (покриття інвестицій) у 2023 році дещо знизився на 1,59% через загальний економічний спад.

Таблиця 2.12

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «АМ Фармація» за період
2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
1	3	4	5	6	7
Коефіцієнт рентабельності всіх активів	0,069	- 0,0716	- 0,0071	-3,76	- 90,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,449	- 0,335	-0,338	-25,3	-0,89
Коефіцієнт рентабельності реалізації I (валова рентабельність продукції)	0,2018	0,2050	0,2045	1,59	-0,24
Коефіцієнт рентабельності реалізації (операційна рентабельність продукції)	0,202	0,205	0,205	1,48	0

На основі даних таблиці 2.8 можна зробити висновок щодо рентабельності ПрАТ «АМ Фармація»: період 2021-2023 років характеризується недостатнім рівнем прибутковості, однак у 2023 році простежується позитивна динаміка зростання ефективності діяльності.

Рентабельність реалізації у 2022 році, порівняно з 2021 роком, зросла

на 1,59%, і у 2023 році залишилася стабільною на рівні 2022 року. Такі зміни в показниках рентабельності пояснюються тенденцією зростання обсягів реалізації.

Коефіцієнт рентабельності реалізації (операційна рентабельність продукції) збільшився у 2022 році на 1,48% і залишався стабільним у 2023 році на рівні 0,205%. Отже, ПрАТ «АМ Фармація» можна віднести до середньорентабельних підприємств із позитивною динамікою ефективності роботи станом на 2023 рік. Водночас існують певні недоліки, усунення яких може забезпечити вищий рівень рентабельності компанії.

Для оцінки платоспроможності ПрАТ «АМ Фармація» проведемо аналіз платоспроможності балансу та динаміки показників ліквідності.

Таблиця 2.13

Платоспроможність балансу ПрАТ «АМ Фармація» за
період 2021-2023 років

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
A1	4		1		
	3	42	5		
	0	14	8	-2,16	-62,3
	8	7	6		
	1		2		
A2	5		2		
	5	12	7		
	6	54	1	-77,47	116,3
	8	3	4		
	2		0		
A3	1	83	9	-26,87	12,92
	1	50	4		

	4 1 8 8	5	2 9 3		
--	------------------	---	-------------	--	--

Продовження таблиці 2.13

А4	8		1		
	4	15	4		
	4	73	0	-81,36	-10,82
	3	5	3		
	4		3		
1					
П1	56685	18551	933	-67,27	-94,97
П2	1		9		
	3		9		
	4	93	5	-30,25	5,98
	6	92	4		
	6	3	3		
П3	1				
	9				
	5				
	7				
	9				
П4	4		3		
	2	36	6		
	0	25	1	-13,7	-0,23
	3	3	7		
	4		1		

Джерело: розроблено на автором на основі [14, 44]

На основі таблиці 2.9 можна зробити висновок про часткову ліквідність у 2021-2023 роках, перевіривши виконання всіх умов ліквідності за нормативом: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$.

- У 2021 році: $A1 < П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$ — оскільки виконуються лише дві з чотирьох умов, можна стверджувати про неліквідність балансу.

- У 2022 році: $A1 > П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$ — оскільки одна з чотирьох умов не виконана, баланс залишається неліквідним.

- У 2023 році: $A1 > П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$ — оскільки одна з чотирьох умов не виконана, баланс також є неліквідним.

Таким чином, аналіз свідчить про потенційні загрози фінансовій безпеці підприємства в цій сфері.

Таблиця 2.14

Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «АМ Фармація» за період 2021-2023 років

Показник	Формула визначення	20	20	20	Темп приросту, %	
		21 рік	22 рік	23 рік	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	$K_a = A1/P2$	0,32	0,45	0,16	40,6	-64,4
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	$K_p = A2/P2$	0,41	0,13	0,27	-68,2	107,69
Коефіцієнт поточної платоспроможності	$K_z = A3/P2$	0,85	0,89	0,95	4,7	6,74

Джерело: розроблено автором на основі [3, 44].

На основі даних таблиці 2.10 можна зробити висновок про часткову неплатоспроможність досліджуваного підприємства, оскільки:

- коефіцієнт абсолютної платоспроможності у 2023 році значно не досягав нормативного значення 0,25-0,35;

- коефіцієнт проміжної платоспроможності залишався нижчим за нормативний рівень $> 0,6$ протягом аналізованого періоду;
- коефіцієнт поточної платоспроможності також не відповідав нормативним значенням > 1 у 2021-2023 роках, і, як і коефіцієнт проміжної платоспроможності, був трохи нижчим за рекомендований рівень.

Отже, рівень платоспроможності ПрАТ «АМ Фармація» у 2021-2023 роках можна оцінити як низький, з тенденцією до погіршення, що проявлялося в невідповідності нормативним показникам.

Загалом підприємство є фінансово нестійким, покладаючись здебільшого на залучені ресурси, які спрямовуються на розвиток, що є позитивною ознакою для його діяльності.

Підсумовуючи, можна зазначити, що аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «АМ Фармація» показує певне зростання ефективності в 2023 році порівняно з 2022 роком. Проте в цілому підприємство залишається низькорентабельним з низьким рівнем фінансової незалежності та платоспроможності, а наявні недоліки обмежують його ефективність.

Загалом ефективність діяльності підприємства є середньою, і певні стабілізаційні фактори в економіці могли б стимулювати позитивні зміни у його економічній діяльності.

2.3. Оцінювання використання трудових ресурсів, основних та оборотних засобів підприємства

Одним із ключових елементів у забезпеченні процесу надання послуг є матеріально-технічна база, рівень якої значною мірою впливає на збільшення обсягу наданих послуг. Оцінити технічний стан засобів можна

шляхом аналізу основних показників, поданих у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз зносу основних засобів ПрАТ «АМ Фармація» за 2021-2023 роки

За історичною вартістю	Будівлі	Машини та обладнання	Транспорт	Меблі та приладдя	Інше обладнання	НМНА	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8
Справедлива вартість 01.01.2020	12939	1951	1446	2069	958		19363
Надходження		118	2674			2206	4998
Нараховано амортизації за 2021	(863)	(1569)	(660)	(831)	(110)	(2206)	(6239)
Вибуття	(96)	(38)		(47)			(181)
31 грудня 2021 року	11980	462	3460	1191	848		17941
Надходження		310	502	2		725	1539
Переміщення в інвестиційну нерухомість							
Нараховано амортизації за 2022	(855)	(470)	(907)	(656)	(109)	(725)	(3722)
Вибуття		(21)	(1)	(1)			(23)
31 грудня 2022 року	11125	281	3054	536	739		15735

Продовження таблиці 2.15

Накопичена амортизація 31.12.2022	17260	9760	1677	3886	532	6457	39572
Вибуття		(657)				(158)	(815)
Надходження	855	470	908	657	109	725	3724
Накопичена амортизація 31.12.2022	18115	9573	2583	4543	641	7024	42481
Чиста балансова вартість 31.12.2022	11125	281	3054	536	739		15735
Нараховано амортизація 31.12.2023	931	462	932	436	434	730	3925
Чиста балансова вартість 31.12.2023	9992	142	2122	100	206	126	12688

Джерело: розроблено автором на основі [30, 44]

Первісна вартість основних засобів у 2023 році зросла на 2% порівняно з 2022 роком завдяки придбанню нових основних фондів. Водночас знос за період експлуатації збільшився на 9,9%.

Однак рівень зносу основних засобів на початок 2023 року становив 0,73 або 73%, а на кінець року — вже 79%, що значно перевищує рівень їхньої придатності. Це свідчить про недостатній рівень технічної забезпеченості ПрАТ «АМ Фармація».

Наступний етап аналізу присвячено вивченню забезпеченості підприємства основними виробничими засобами (таблиця 2.16). З цієї таблиці можна зробити такі висновки:

- фондоозброєність підприємства знизилася на 22,78% у 2017 році та на 2,23% у 2018 році;

- фондвіддача зростає на 51,95% у 2017 році та на 56,47% у 2018 році;

- фондомісткість зменшилася на 34,19% у 2017 році та на 36,09% у 2018 році.

Динаміка коефіцієнтів ефективності використання основних засобів зумовлена зміною структури фонду основних засобів і зростанням чистого доходу від реалізації завдяки розширенню обсягу послуг.

Таблиця 2.16

Аналіз рівня забезпеченості ПрАТ «АМ Фармація» основними засобами станом на 2018-2020 рр.

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %	
				2022/2021	2023/2022
Фондовіддача	52,6	44,15	28,2	-16,06	-36,13
Фондомісткість	0,0190	0,0226	0,0177	18,94	-21,68
Фондоозброєність	26,6	28,58	24,11	7,44	-15,6

Джерело: розроблено автором на основі [3, 44]

Випереджальне зростання зносу основних засобів порівняно зі збільшенням обсягу реалізації продукції свідчить про відносне зниження фондвіддачі, що вказує на негативний вплив економічних факторів. Різне скорочення чисельності персоналу у 2022 році призвело до зростання показника фондомісткості на 18,94% через відтік кадрів.

Окрім аналізу забезпеченості основними засобами, розглянемо ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.17

Основні принципи кадрової політики ПрАТ «АМ Фармація»

Принцип кадрової політики	Характеристика
Дотримання чинного трудового законодавства	Виконання трудового законодавства країни, де укладено трудовий договір, а також Загальної декларації прав людини.

Продовження таблиці 2.17

Гідна оплата праці	Забезпечення гідної оплати праці з урахуванням професійних якостей та особистих досягнень працівників.
Адаптація, навчання та підвищення кваліфікації	Сприяння адаптації нових працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації для повної реалізації потенціалу співробітників і їхнього професійного розвитку.
Дотримання соціальних стандартів	Виконання соціальних стандартів, що сприяють створенню комфортних умов праці та соціальної захищеності співробітників.

На підприємстві впроваджена розвинена мотиваційна система, орієнтована на підвищення продуктивності праці та доходів працівників. Проте мотиваційна система у ПрАТ «АМ Фармація» розроблена відповідно до маркетингових тенденцій. Запроваджено Положення про оплату праці та преміювання, проводиться щомісячна оцінка праці всіх груп працівників, а також організовано змагання між підрозділами (аптеками) з виконання нормативних показників прибутковості.

Таблиця 2.18

Основні напрями політики мотивації персоналу ПрАТ «АМ Фармація»
у 2021-2023 роках

Напрямок політики мотивації	Характеристика
Оптимізація кадрового складу	Коригування складу персоналу відповідно до завдань, передбачених стратегією розвитку підприємства.
Розрахунок потреби у фахівцях та їх підготовка	Визначення потреби у кваліфікованих працівниках та їхня підготовка відповідно до структури й вимог бізнесу.
Забезпечення можливостей для кар'єрного росту та створення кадрового резерву	Надання можливостей для кар'єрного розвитку працівників та формування кадрового резерву для ключових посад.
Розвиток системи нематеріального стимулювання результатів праці	Створення нематеріальних способів заохочення працівників для підтримки їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Додаткове соціальне страхування персоналу	Включення в соціальний пакет додаткового страхування для працівників.
Покращення умов праці	Поліпшення робочих умов для підвищення ефективності й комфортності праці.

У 2022 році на ПрАТ «АМ Фармація» було впроваджено комплекс заходів для підвищення рівня соціальної захищеності персоналу, включаючи можливість медичного страхування за договором добровільного медичного страхування.

Діагностика мотиваційної системи персоналу свідчить, що її рівень можна вважати достатнім, однак існують певні недоліки. Система мотивації здебільшого базується на матеріальному стимулюванні у вигляді премій та винагород для колективів за виконання планів продажу, підтримку стандартів якості, а також спрямована на покращення соціальної захищеності та професійного розвитку працівників.

ПрАТ «АМ Фармація» загалом має достатній рівень трудових ресурсів, проте спостерігається негативна динаміка плинності кадрів, коли звільнення переважає над наймом нових співробітників. Фонд оплати праці спрямований на вдосконалення мотиваційної системи шляхом розвитку преміальної складової та зміцнення соціально-психологічних аспектів мотивації для підвищення продуктивності праці й зменшення плинності кадрів.

Загалом, ця ситуація є характерною та відображає розвиток підприємства завдяки вдосконаленій системі управління. Таким чином, ПрАТ «АМ Фармація» можна охарактеризувати як суб'єкт господарювання середнього рівня ефективності з позитивною динамікою розвитку, але головною перешкодою на шляху до подальшого успіху є нестабільна економічна ситуація в країні через окремі фактори.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «АМ Фармація».

Трудові ресурси є ключовим чинником для будь-якого підприємства. Саме вони визначають рівень результативності та швидкість розвитку компанії, виступаючи рушійною силою для її зростання.

Для досягнення високої ефективності роботи персоналу важливо постійно відстежувати розвиток системи мотивації та періодично оновлювати її з урахуванням інноваційних підходів.

Необхідно використовувати не лише фінансові стимули, а й інші методи мотивації, зокрема моральні та соціальні.

Таблиця 3.1

Методи мотивації та заходи для підвищення ефективності роботи персоналу

Методи мотивації персоналу	Заходи для підвищення ефективності роботи персоналу
Визнання заслуг працівників	Навчання лідерів перед призначенням на керівну посаду
Об'єктивна оцінка професіоналізму співробітників	Виділення 5-10% прибутку на навчання персоналу
Формування високого рівня поваги до персоналу	Створення схеми адаптації для нових співробітників на перший рік роботи
Професійне навчання	Розробка програми "анти-вигорання" для досвідчених працівників
Забезпечення кар'єрного росту	Формування культури взаємовідносин та підтримки в колективі

Продовження таблиці 3.1

Розвиток системи соціального забезпечення	Впровадження програми бонусів, орієнтованої на сильні сторони працівників
	Програма стимулювання до нових напрямків та інновацій
	Система бонусів за креативні ідеї співробітників

Для підвищення ефективності діяльності підприємства можуть впроваджувати сучасний метод мотивації персоналу під назвою «привілеї для інноваторів» або «система бонусів».

Цей підхід уперше застосували в управлінні у Великобританії, і нині він широко використовується в багатьох країнах світу.

«Бонусів» можуть мати різноманітний характер. Насамперед це можуть бути [20]:

Таблиця 3.2

Види та описи соціальних пільг і привілеїв для персоналу

Вид бонусу	Характеристика
Оплатувані обіди для ділових переговорів	Оплата обідів суб'єктом господарювання, де проводяться ділові зустрічі управлінців.
Безплатне медичне обслуговування	Можливість безплатного отримання медичних послуг для персоналу.
Дотації на оплату квартири для персоналу	Фінансова допомога для працівників на оплату житла.
Безплатні консультації з особистих питань за сертифікатом	Надаються сертифікати на безкоштовні консультації з особистих питань від компанії.
Оплата навчання дітей	Часткова або повна компенсація витрат на навчання дітей працівників.
Реалізація продукції підприємства за заниженою ціною	Можливість придбання товарів підприємства працівниками зі знижкою.

У сучасних умовах українські підприємства активно розширюють перелік привілеїв для співробітників, додаючи не лише винагороди й матеріальні стимули, але й елементи, що підвищують їхню незалежність у розпорядженні матеріальними ресурсами компанії. Також впроваджуються почесні звання та знаки пошани для відзначення працівників. Найбільш ефективною є система управління привілеями – інноваційна номенклатура, яка спрямована на те, щоб дати співробітникам можливість отримувати додаткові блага відповідно до їхніх індивідуальних досягнень і результатів роботи.

Ця система побудована на використанні двох підходів до винагороди за працю [15]:

- перший полягає у виплаті щомісячної заробітної плати;
- другий базується на накопичувальних результатах роботи персоналу та відображає підсумковий результат, досягнутий працівником за звітний період.

У процесі побудови системи мотивації персоналу ключовим є аналіз і вибір дієвих мотиваційних заходів, а також впровадження ефективних методів заохочення. Водночас важливо зазначити, що в системі стимулювання не існує універсального підходу – для кожного працівника слід розробляти індивідуальні методи мотивування. На мою думку, впровадження сучасних ефективних методів мотивації праці на вітчизняних підприємствах сприятиме переходу на новий якісний рівень, забезпечуючи динамічний професійний розвиток персоналу і зростання ефективності діяльності.

Система мотивації повинна охоплювати не лише матеріальні аспекти, а й нематеріальні, удосконалення яких можна досягти завдяки таким заходам [24]:

- розвиток системи управління професійним розвитком персоналу;

- активне впровадження інноваційних процесів;
- посилення мотивації серед працівників;
- застосування системи мотиваційного моніторингу для регулювання стимулювання.

Таблиця 3.3

Напрями та заходи вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві

Напрямок удосконалення мотиваційної системи	Опис заходів
Визначення заробітної плати	Запровадження прозорої та справедливої системи оплати праці, встановлення мінімальної та максимальної зарплати, врахування результатів роботи окремого працівника, підрозділу та підприємства загалом.
Стимулювання самовдосконалення персоналу	Забезпечення періодичного оновлення професійних знань, умінь та навичок у зв'язку зі швидким розвитком науки та технологій. Оновлення знань кожні 3-5 років, хоч це і вимагає значних фінансових витрат.
Розробка системи підвищення кваліфікації та стимулювання раціоналізаторської діяльності	Створення умов для підвищення кваліфікації персоналу, підтримка раціоналізаторських ініціатив. Поєднання мотиваційної системи як стратегії організації праці зі стимулюванням як тактичною частиною.

Найпоширенішим фактором, який менеджери досліджуваного підприємства використовують для задоволення мотиваційних потреб

працівників, є фінансова винагорода (зарплата, бонуси, премії тощо). На підприємстві вважають, що цей елемент є базовим і повинен повною мірою забезпечувати мотивацію персоналу [6].

Втім, навіть цей підхід має свої недоліки. Економічні методи стимулювання повинні впливати на персонал таким чином, щоб сприяти досягненню визначених цілей. Важливо використовувати ресурси на оплату праці так, щоб темпи зростання продуктивності випереджали темпи зростання витрат на оплату.

На підприємстві ПрАТ «АМ Фармація» пропонуємо класифікувати персонал при нарахуванні заробітної плати на дві категорії [12]:

- працівники, чия продуктивна діяльність безпосередньо забезпечує зростання прибутку від реалізації продукції;
- працівники, чия діяльність опосередковано впливає на рівень прибутку.

До системи матеріальних стимулів, окрім премій за виконання планів [5], рекомендується включити:

- надання щорічних безоплатних туристичних путівок;
- компенсацію вартості проїзду на роботу;
- забезпечення житлом для співробітників.

Щодо нематеріальних методів підвищення мотивації, можна виділити три основні напрями використання соціально-психологічних підходів для стимулювання персоналу [8]:

- формування позитивного психологічного клімату в колективі;
- розробка та впровадження ефективної системи управління конфліктами;
- створення і розвиток організаційної культури.

Позитивний психологічний клімат – це атмосфера, де працівники зайняті улюбленою справою, мають чітко визначене місце в ієрархії організації і повністю ним задоволені, а їхні компетенції не перетинаються,

що знижує ризик суперечок. На підприємстві панує взаємодопомога і підтримка [6].

Цей позитивний мікроклімат потребує постійного моніторингу та коригування, що має здійснюватися спеціально призначеними, досвідченими менеджерами. У формуванні та реалізації системи управління конфліктами в ПрАТ «АМ Фармація» менеджери повинні пам'ятати, що, попри неминучість конфліктів, важливо мінімізувати й усувати деструктивні конфлікти.

Можна застосувати такі групи методів [25]:

- обмеження взаємодії між сторонами конфлікту та впровадження координаційних механізмів, які усувають основні причини конфлікту та сприяють згуртованості колективу;
- методи, що сприяють взаємодії конфліктуючих сторін через надання спільних завдань, орієнтованих на досягнення загальних цілей;
- методи, які мотивують працівників до самостійного вирішення конфлікту або стимулюють його урегулювання.

Таблиця 3.4

Базові методи розробки та реалізації організаційної культури, які можуть бути застосовані на підприємстві ПрАТ «АМ Фармація»

Метод	Зміст
Поведінка менеджера	Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які треба закріпити і розвинути у підлеглих.

Навчання персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи
Мотивація співробітників відповідно до їх потреб	Потрібно періодично реалізовувати опитування працівників з метою визначення та ефективного задоволення їх потреб
Критерій відбору до підприємства	Формування системи ознак, якими повинні відповідати співробітники підприємства, що забезпечить успішне формування складу персоналу. Наприклад: професіоналізм, креативність, відповідальність, чесність, активність тощо.
Організаційні традиції та цінності	<ul style="list-style-type: none"> - організація спільних туристичних заходів; - реалізація колективних спортивних заходів; - спільний перегляд фільмів кожного місяця; організація солодкого бенкетування у разі днів народжень співробітників тощо.

Джерело: складено автором на базі [25]

Для ПрАТ «АМ Фармація» пропонується зосередити основну увагу на впровадженні системи винагород за безконфліктну поведінку, що сприятиме як розв'язанню, так і попередженню конфліктних ситуацій.

Таким чином, можна зазначити, що застосування різних мотиваційних та стимулюючих заходів у складних та динамічних умовах дозволяє значно підвищити ефективність діяльності ПрАТ «АМ Фармація» та забезпечити стабільність його подальшого розвитку. Удосконалення мотиваційної системи сприятиме підвищенню якості роботи персоналу та загалом стимулюватиме зростання результативності діяльності досліджуваного підприємства.

На основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього

середовища підприємства були виявлені основні проблеми його діяльності в галузі, які потребують коригування стратегії для досягнення подальших успіхів:

- неефективна структура ресурсної бази;
- обмежена ліквідність у операційній діяльності;
- низький рівень рентабельності [2].

Як стратегічний напрямок розвитку пропонується зосередитися на досягненні високого рівня фінансової безпеки в перспективі. Основною метою стратегії підприємства є забезпечення високих показників абсолютної та швидкої платоспроможності, підтримка стабільної поточної платоспроможності та оптимізація структури капіталу.

На основі проведених досліджень пропонуються цілі першого рівня стратегії ПрАТ «АМ Фармація» на прогнозований період.

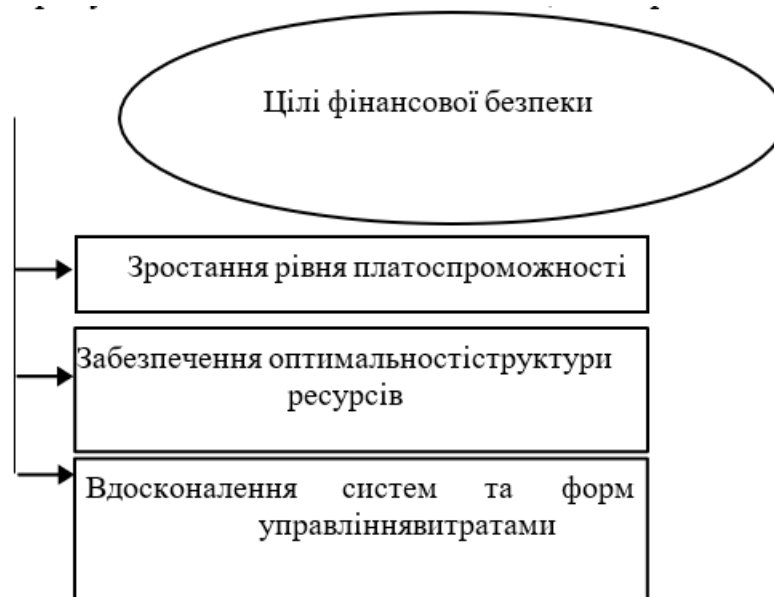


Рис.3.4. Напрями зростання рівня ліквідності та платоспроможності

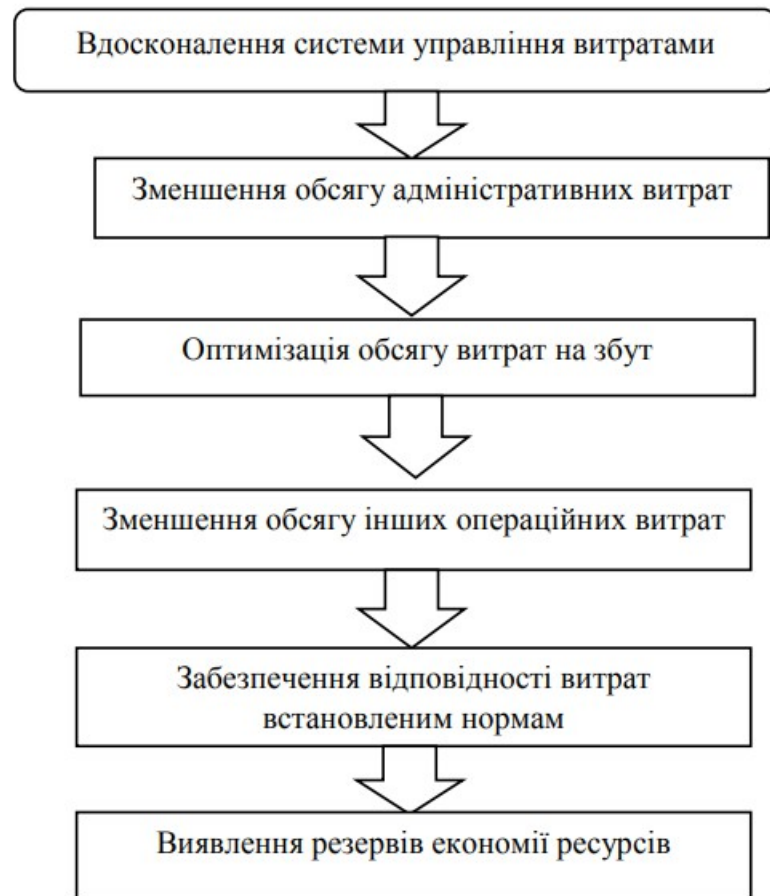


Забезпечення збільшення раціональної структури джерел фінансових ресурсів, що відображено на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Напрями забезпечення оптимальної структури джерел ресурсів

Удосконалення системи управління витратами, відображено на рис. 3.6.



Базові принципи повинні включати такі стратегії ПрАТ «АМ Фармація»:

- економічну доцільність – спрямування стратегічних напрямів на зниження витрат та підвищення рентабельності діяльності підприємства;
- своєчасність – реалізація заходів має відбуватися згідно із запланованими термінами, що безпосередньо впливає на якість виконання стратегії;
- динамічність – передбачає гнучкість ключових етапів стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

- послідовність – увесь комплекс заходів має виконуватися згідно з визначеним у процесі формування стратегії порядком;
- комплексність – реалізація заходів, які будуть взаємопов'язані, доповнюватимуть одне одного та спрямовані на досягнення спільної мети, без внутрішніх протиріч.

Базові етапи реалізації стратегії включають [6]: впровадження та функціонування системи оперативного управління активами, що стане засобом підвищення платоспроможності підприємства.

У рамках цього аспекту визначено основні принципи оперативного управління [3]:

- першочерговим завданням є створення ефективної системи управління дебіторською заборгованістю ПрАТ «АМ Фармація».

Для оперативного регулювання дебіторської заборгованості необхідно здійснювати заходи у сфері поточного управління заборгованістю клієнтів суб'єктів господарювання [20].

Мінімізуючи ризики та підвищуючи ліквідність зобов'язань необхідно:

- внесення змін в організаційну структуру шляхом створення міні-клірингового відділу;
- впровадження факторингових операцій
- використання векселів як способу оплати;
- страхування споживачів від ризику неплатежу;
- надання знижок за оплату товару в момент його фактичного відвантаження;
- формування надійної клієнтської бази.

Важливим завданням є розвиток системи управління дебіторською заборгованістю через її класифікацію, постійний моніторинг стану,

розрахунок її оптимального рівня, що забезпечить уникнення сумнівних зобов'язань, а також удосконалення системи контролю за дебіторською заборгованістю.

Для максимізації грошових потоків ПрАТ «АМ Фармація» доцільно розробити та впровадити систему взаємодії з контрагентами, яка передбачала б використання гнучких умов і форм оплати, зокрема таких, як [5]:

- передплата, яка передбачає встановлення мінімальної ціни продажу продукції;
- часткова передплата, що поєднує авансовий платіж із продажем товарів;
- виставлення проміжного рахунку для довгострокових контрактів, що забезпечує регулярний приплив грошових коштів відповідно до етапів виконання планів продажу;
- банківська гарантія, за якою банк покриває необхідну суму у випадку невиконання боржником своїх зобов'язань;
- застосування гнучких цін, які можуть варіюватися залежно від певних індикаторів (наприклад, інфляційного індексу чи валютного курсу), що дозволяє захистити підприємство від інфляційних втрат або коливань валютних курсів.

Отже, управління платоспроможністю з позиції управлінського персоналу підприємства пов'язане з [13]: вибором оптимальної політики щодо управління обсягом, складом і структурою оборотних активів (особливо стосовно дебіторської заборгованості та грошових коштів), що дозволяє досягти прийняттого рівня платоспроможності підприємства і підвищити його рентабельність.

Третім етапом є оцінка платоспроможності ПрАТ «АМ Фармація» з урахуванням встановлених умов розрахунків. Щоб отримати більш чітке уявлення про стан платоспроможності підприємства, доцільно, на мою

думку, розраховувати модифікований коефіцієнт абсолютної платоспроможності, зокрема коефіцієнт покриття середньоденних платежів грошовими коштами [3].

Цей розрахунок дозволяє визначити, скільки «днів платежів» можуть бути покриті наявними грошовими коштами. Значення коефіцієнта покриття, виражене в днях платежів, є більш інформативним, ніж традиційні коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, оскільки дозволяє визначити прийнятний для підприємства рівень абсолютної платоспроможності

Для зміцнення миттєвої платоспроможності підприємства варто переглянути політику залучення позикових коштів, надаючи перевагу довгостроковому кредитуванню замість короткострокового, що матиме позитивні результати [16].

Керівництву ПрАТ «АМ Фармація» доцільно розглянути можливість використання довгострокового кредитування замість короткострокового, що дозволить [3]:

- зменшити поточні зобов'язання;
- подовжити термін виплати позикових коштів та відсотків за ними;
- автоматично збільшити термін використання цих коштів і розмір власного обігового капіталу.

Для ПрАТ «АМ Фармація» виділяються такі ключові етапи [23]: реформування системи управління підприємством, де основними заходами мають стати впровадження програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу, їхнє регулярне професійне навчання і розвиток, а також нормативна перевірка знань. Це забезпечить ефективність управлінських рішень, дозволить виявити недоліки та визначити можливості їх усунення. Крім того, необхідно досягти оптимального рівня дебіторської заборгованості.

З цією метою необхідно виконати наступні заходи:

1. Посилити контроль за станом розрахунків із замовниками за відстроченими або простроченими заборгованостями.

2. По можливості диверсифікувати клієнтську базу, щоб знизити ризик несплат з боку одного чи кількох покупців.

3. Слідкувати за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською може спричинити неплатоспроможність підприємства (оптимальним є рівень співвідношення на рівні хоча б 40% до 60%).

4. Зменшити витрати підприємства: скоротити адміністративні витрати на 20%; знизити інші операційні витрати на 35%, що сприятиме зростанню чистого прибутку майже у 8 разів.

5. Збільшити власні кошти підприємства через розвиток інвестиційної діяльності. Пропонується наростити обсяг власних ресурсів як мінімум на 35%, щоб зміцнити фінансову безпеку в умовах поточного співвідношення власного та позикового капіталу.

6. Підвищити обсяг абсолютно ліквідних оборотних активів.

Загалом, для ПрАТ «АМ Фармація» з метою забезпечення високого рівня абсолютної ліквідності необхідно запровадити спеціальну систему щоденного моніторингу цього показника, а також аналізувати фактори, що впливають на його динаміку.

Суть рекомендації полягає в наступному: потреби підприємства у фінансових ресурсах і рішення щодо їх розміщення мають постійно аналізуватися для уникнення надлишку або нестачі найліквідніших активів. Пропонується збільшити обсяг грошових коштів шляхом поступового скорочення дебіторської заборгованості на 20%, що сприятиме зростанню грошових ресурсів та їх еквівалентів.

Таким чином, на основі запропонованих етапів і заходів з реалізації стратегії фінансової безпеки для даного підприємства прогнозується [24]:

- зростання обсягу основних фондів на 20% завдяки поступовій модернізації застарілих основних засобів;

- збільшення вартості необоротних активів на 40% за рахунок довгострокових фінансових інвестицій;

- зниження дебіторської заборгованості на 30% завдяки ефективному управлінню та впровадженню поточних фінансових інвестицій, що призведе до зростання грошових коштів та підвищення платоспроможності підприємства;

- зростання власного капіталу на 30% за рахунок довгострокового кредитування і внесків акціонерів;

- для підвищення рівня платоспроможності передбачено зменшення обсягу поточної кредиторської заборгованості на 20% завдяки ефективному управлінню дебіторською заборгованістю.

3.2. Підвищення ефективності за рахунок нових методів управління.

В сучасних компаніях, які постійно розвиваються, де гнучкість і точність є найважливішими, суть ефективного управління проектами та безперебійної роботи неможливо переоцінити.

Галузі з вимогливим середовищем, такі як фармацевтика, стикаються зі складними робочими процесами та динамічними викликами, які вимагають постійної пильності.

Управлінський персонал стикається з непростим завданням керувати складними кейсами, забезпечуючи не лише досягнення кожної стратегічної цілі, але й те, щоб кожен крок у процесі бездоганно узгоджувався з основними бізнес-цілями.

Виконавчі керівники в цих галузях часто опиняються заплутаними у важкій дії збалансування збереження нагляду, одночасно сприяючи створенню середовища, яке заохочує інноваційне мислення та ініціативу.

Треба підтримувати відповідність вимогам, цілісність даних і своєчасне виконання проекту може бути надзвичайною. Саме тут потреба в рішенні — такому, яке спрощує та гармонізує ці багатогранні процеси — стає не просто необхідністю, а стратегічним імперативом.

KanBo і є трансформаційною платформою, яка стає «Невидимою рукою» в організаціях, що легко інтегрується у роботу, організовуючи завдання та узгоджуючи цілі, не вимагаючи постійного нагляду.

KanBo гарантує, що всі частини вашої організації функціонують у ідеальній гармонії, дозволяючи керівництву зосередитися на баченні, водночас дозволяючи співробітникам працювати з впевненістю та автономією.

Інтуїтивно зрозуміла структура KanBo звільняє керівників від постійної необхідності контролювати кожну деталь, надаючи їм натомість систему, яка природним чином спрощує роботу. Її адаптивна архітектура адаптується до унікальних робочих процесів фармацевтичної промисловості, сприяючи прозорості, довірі та координації. Роблячи це, KanBo усуває вузькі місця та запобігає прослизанню завдань, забезпечуючи постійний потік операцій, які ефективно та результативно відповідають стратегічним цілям.

Оскільки цифрова ера розсуває межі операційних можливостей, KanBo є основою ефективного управління проектами та безперервних операцій, тихо гарантуючи, що все працює, тож вам не доведеться турбуватися про кожну деталь.

У фармацевтичній промисловості, особливо в таких спеціалізованих галузях, які є виробниками, керівники стикаються з унікальними та складними проблемами, які перевіряють їхні лідерські якості та навички

управління процесами. Як інженер з технологічних процесів, ви відіграєте ключову роль у керуванні кейсами, які збалансовують технічні інновації та сувору відповідність нормативним вимогам, забезпечуючи виконання проектів у межах бюджету та вчасно.

Іншим значним викликом є об'єднання різних внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, кожна з яких має різні пріоритети та точки зору. Забезпечення того, щоб групи користувачів/QA, зовнішні консультанти з дизайну та постачальники працювали над спільною метою, має вирішальне значення для постійного вдосконалення та ефективності.

Керівники часто стають посередниками між зацікавленими сторонами, які можуть мати суперечливі інтереси або непорозуміння щодо цілей проекту. Це може зупинити прогрес і викликати розчарування, якщо немає чіткої та злагодженої комунікаційної стратегії.

Для забезпечення безперебійного виконання проекту потрібно підтримувати імпульс проекту, не потрапивши в пастку мікроменеджменту, важко, особливо під час вирішення складних завдань, таких як підготовка технічних специфікацій, функціональних описів технологічного обладнання та перегляд документації постачальника. Керівники повинні надати своїм командам можливість приймати незалежні рішення, зберігаючи при цьому нагляд за критичними аспектами для забезпечення якості та відповідності.

Стратегічне рішення для управління процесами могло б полегшити ці навантаження шляхом автоматизації рутинних завдань, забезпечення аналізу даних у реальному часі та забезпечення видимості на всіх етапах проекту. Таке рішення дозволить керівникам зосередитися на стратегічних ініціативах високого рівня, а не загрузнути в повсякденних дрібницях.

Відповідність та інновації. Збалансування відповідності з інноваціями є ще одним складним завданням. Глибокі знання регуляторних принципів (таких як EUGMP, US FDA, та WHO), а також технічні нюанси у фармацевтичній інженерії є незамінними. Керівники повинні постійно

адаптуватися до нових технологій стримування та оцінки ризиків, які захищають як навколишнє середовище, так і цілісність продукту.

Загальна проблема: йти в ногу з розвитком фармацевтичного законодавства та інновацій може бути надзвичайно важко. Будь-яка помилка у відповідності може призвести до дорогих затримок або погіршення репутації, підкреслюючи потребу в раціоналізованих процесах і сучасних знаннях.

Добре інтегроване рішення, яке гармонізує управління робочим процесом, узгодження зацікавлених сторін і відповідність нормативним вимогам, є першочерговим для успіху. Такий інструмент має розширити можливості прийняття рішень, сприяти співпраці та мінімізувати ручний нагляд, звільняючи керівників керувати трансформаційними проектами без необхідності постійного мікроменеджменту.

Використовуючи технологію для оптимізації процесів, керівники можуть зосередитися на стимулюванні інновацій та ефективності у висококонкурентній та регульованій галузі.

У швидкоплинному середовищі фармацевтичної промисловості керівникам потрібна система, яка безперебійно функціонує у фоновому режимі, дозволяючи їм зосередитися на прийнятті стратегічних рішень і далекоглядному лідерстві.

KanBo революціонує спосіб, у який команди у фармацевтичній промисловості можуть синхронізувати свої зусилля без потреби в постійних оновленнях, зустрічах чи подальших спостереженнях, спричинених стресом.

Завдяки надійному набору інструментів KanBo гарантує, що керівники та їхні команди можуть залишатися організованими та продуктивними, безперешкодно керуючи відстеженням завдань і координацією проектів.

Дошки для співпраці в режимі реального часу: інтуїтивно зрозумілі дошки для співпраці в режимі реального часу KanBo забезпечують візуальний робочий простір, який сприяє прозорості та підзвітності. Перегляд

Kanban із функцією перетягування дозволяє членам команди одразу побачити, де знаходяться завдання в робочому процесі — від «Виконання» до «Виконується» і, нарешті, «Виконано».

Така видимість усуває необхідність проводити часті зустрічі лише для перевірки прогресу, оскільки все оновлюється в режимі реального часу, щоб усі бачили.

Автоматичне відстеження прогресу: за допомогою таких функцій, як статуси карток і блокувальники карток, KanBo автоматично відстежує прогрес виконання завдань і визначає потенційні вузькі місця.

Такий проактивний підхід означає, що команди можуть вирішувати проблеми до їх ескалації, не вимагаючи постійних усних оновлень або ручних перевірок, таким чином зменшуючи стрес і зосереджуючись на стратегічних цілях. Прогнозні та часові діаграми надають на основі даних уявлення про хід і часові рамки, допомагаючи тримати проекти на правильному шляху з мінімальним втручанням.

Інтеграція з існуючими системами: безперебійна інтеграція платформи з середовищами Microsoft, включаючи SharePoint, Teams і Office 365, означає, що фармацевтичні команди можуть продовжувати використовувати інструменти, з якими вони знайомі, без необхідності перемикатися між різними платформами. Ця інтеграція сприяє плавній комунікації та управлінню документами, а також гарантує, що критично важлива інформація доступна за потреби, не порушуючи встановлені робочі процеси.

Гнучкі та настроювані перегляди: KanBo пропонує різноманітні способи візуалізації роботи, від календаря для відстеження кінцевих термінів до графіків Ганта та часової шкали для складного планування проекту. За допомогою Mind Map Views для мозкового штурму та структурування завдань користувачі можуть адаптувати свій підхід до різних типів проектів і командних уподобань. Ця гнучкість гарантує, що команди у фармацевтичній

сфері можуть швидко адаптуватися до змін і вимог, не втрачаючи з поля зору головних цілей.

MySpace для персонального керування завданнями: окремі члени команди можуть використовувати MySpace для незалежного відстеження своїх завдань у різних проектах, організовуючи їх за пріоритетністю за допомогою структур, таких як Матриця Ейзенхауера.

Ця функція дозволяє керівникам зберігати чіткість власних обов'язків, гарантуючи, що важливі завдання не будуть затьмарені менш терміновими.

Використовуючи ці функції, KanBo діє як невидима рука, організовуючи потік роботи з мінімальною потребою в прямому нагляді. Ця ефективність допомагає фармацевтичним керівникам зосереджуватися на стратегічних рішеннях, а не загрузнути в операційних деталях, гарантуючи, що команди залишаються злагодженими, залученими та продуктивними.

Зрештою, KanBo змінює спосіб роботи фармацевтичних команд, створюючи середовище, де все просто працює, без непотрібних відволікань або перерв.

KanBo створений як невидима рука управління проектами, яка забезпечує основну основу для успішного виконання проекту, не привертаючи уваги до своєї присутності.

Ось як KanBo робить це завдяки своїм ключовим функціям:

Дошки завдань KanBo пропонують візуальне представлення життєвого циклу проекту, сегментоване на настроювані стовпці, що представляють етапи прогресу.

Немає потреби в постійних оновленнях, оскільки учасники команди можуть просто перетягувати завдання через ці списки, дозволяючи кожному з першого погляду побачити, які завдання очікують на розгляд, які виконуються чи завершені.

Завдяки таким додатковим представленням, як Канбан, Календар і діаграми Ганта, команди можуть вибрати найкращий макет для свого

робочого процесу, що робить відстеження складних проектів простим і ефективним.

Спілкування в KanBo відбувається безпосередньо в рамках самого завдання, де члени команди можуть коментувати, згадувати колег за допомогою символу @ та підтримувати спільні дискусії, не залишаючи платформи.

Це означає, що менше часу витрачається на зайві зустрічі та більше часу витрачається на цілеспрямований, релевантний діалог. Документ-картки з SharePoint можна прикріплювати безпосередньо до завдань, забезпечуючи, щоб усі були на одній сторінці та мали доступ до останніх матеріалів.

Синхронізація KanBo у реальному часі гарантує, що всі оновлення будуть миттєво видимі на всіх пристроях. Потік активності надає в режимі реального часу журнал вжитих дій, хто їх виконував і коли, унеможливаючи вислизання критичної інформації.

Цей миттєвий доступ означає усунення вузьких місць, оскільки члени команди завжди мають актуальну інформацію, щоб швидко приймати рішення.

KanBo легко інтегрується з такими інструментами, як Microsoft 365, Sharepoint і Teams, що дозволяє користувачам продовжувати працювати у звичному середовищі. Членам команди не потрібно вивчати абсолютно нову систему; радше, KanBo покращує інструменти, які вони вже використовують. Це забезпечує плавний перехід і мінімальні збої, дозволяючи командам більше зосередитися на стратегічному виконанні, а не пристосовуватися до нових робочих процесів.

KanBo автоматично збирає дані та створює глибоку аналітику та звіти, пропонуючи керівникам і менеджерам проектів інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. За допомогою таких інструментів, як діаграма прогнозів, команди можуть визначати тенденції,

відстежувати прогрес і прогнозувати завершення проекту, не переглядаючи дані вручну.

Особи, які приймають рішення, отримують корисну інформацію, не витрачаючи значні ресурси на аналіз, гарантуючи, що стратегічні цілі залишаються в центрі уваги.

Набір функцій KanBo разом дозволяє йому функціонувати як невидима керівна сила, організовуючи безперебійне керування проектами з-за лаштунків.

Команди витрачають менше часу на керування завданнями та більше часу на їх виконання, що призводить до більш гладкої роботи, злагодженості команд і стабільного досягнення цілей. Невидима природа KanBo гарантує, що користувачі просто отримують переваги добре керованої системи, залишаючи детальну механіку самій платформі.

KanBo — ваш надійний партнер у переосмисленні операційної досконалості для керівників у фармацевтичній галузі. Як комплексне рішення KanBo організовує бездоганну інтеграцію координації роботи та складного керування робочим процесом, що дозволяє вам подолати розрив між стратегічними намірами та повсякденним виконанням.

Завдяки вбудованій надійній інтеграції Microsoft, як-от SharePoint, Teams і Office 365, KanBo адаптує інфраструктуру вашого робочого місця відповідно до ваших потреб у відповідності стандартам, безпеці та доступності — як у хмарі, так і локально.

Його зручний дизайн дозволяє легко створювати та налаштовувати робочі процеси, не потребуючи досвіду програмування. Завдяки інтуїтивно зрозумілим будівельним блокам, таким як робочі області, простори, папки та картки, ви можете перетворити складні фармацевтичні операції на ефективні, логічно структуровані процеси.

Багатогранні представлення KanBo, зокрема Kanban, List, Diagram Gantt, Timeline та Mind Map, забезпечують візуалізацію завдань у режимі

реального часу, дозволяючи вам відстежувати та ефективно адаптувати робочі процеси.

Інноваційні функції, такі як дзеркальні картки, карткові зв'язки та блокувальники карток, покращують прозорість, керують складнощами та усувають вузькі місця, таким чином дозволяючи вам зосередитися на ширших стратегічних цілях без тягаря мікроуправління кожною деталлю.

У такій індустрії, що швидко розвивається, як фармацевтична, KanBo є невидимою рукою, яка забезпечує бездоганну безперервність роботи. Потужність KanBo полягає в його безшумній ефективності — він невтомно працює за лаштунками, щоб гарантувати, що проекти виконуються вчасно, комунікація протікає без проблем і ніщо не потрапляє крізь щілини.

Kanban View: візуальна система для керування роботою на різних етапах. Завдання або робочі елементи представлені у вигляді карток, які переміщуються по стовпцях, що представляють кожен етап.

Перегляд календаря: представляє завдання у традиційному макеті календаря, що дозволяє користувачам візуалізувати та планувати своє робоче навантаження за днями, тижнями чи місяцями.

Перегляд діаграми Ганта: відображає завдання у вигляді гістограми на часовій шкалі, допомагаючи у складному довгостроковому плануванні, показуючи часові залежності та хронологічний порядок завдань.

Перегляд діаграми прогнозу: пропонує візуальне уявлення про хід проекту та майбутні прогнози на основі минулих показників, допомагаючи відстежувати виконану роботу та оцінювати завершення проекту.

Перегляд розумової карти: креативна візуалізація взаємозв'язків завдань, яка дозволяє користувачам проводити мозковий штурм і організовувати завдання в структурованому ієрархічному форматі.

Статус картки: позначає поточний етап або стан картки завдань, що дозволяє відстежувати прогрес і прогнозувати в рамках проекту.

Блокувальник карток: визначає проблеми або перешкоди, що перешкоджають прогресу завдання, класифіковані як локальні, глобальні

блокувальники або блокувальники на вимогу, щоб виділити перешкоди в робочому процесі.

Зв'язок картки: встановлює залежності між завданнями, уточнюючи послідовність, у якій завдання мають бути виконані, використовуючи зв'язки «батько-дочірній» або «наступний-попередній».

Простір: настроювана колекція карток, що представляють різні робочі процеси або області проекту, що полегшує керування завданнями та співпрацю у візуальному форматі. Список справ: контрольний список у картці завдань, який допомагає керувати меншими завданнями, сприяючи вимірюванню загального прогресу картки.

Потік активності: хронологічний журнал у режимі реального часу щодо завдань і проектів, що забезпечує видимість того, хто що робив і коли.

Коментар: дає змогу користувачам спілкуватися в картках із завданнями за допомогою повідомлень із опціями розширеного форматування тексту для підвищення деталізації та чіткості.

Згадка: функція, яка дозволяє користувачам безпосередньо сповіщати або залучати інших до обговорення за допомогою символу @ після свого імені користувача.

Документи карток: файли, прикріплені до картки завдань, зберігаються в SharePoint, що дозволяє редагувати документи та керувати ними з платформи.

Перегляд особистого простору: індивідуальний перегляд завдань і проектів, доступ до якого має лише автор, що дозволяє персоналізувати роботу.

Шаблон картки: попередньо визначені макети для карток із завданнями, що забезпечує узгодженість і економію часу завдяки стандартній структурі для нових завдань.

Цей глосарій містить огляд основних елементів і можливостей KanBo, допомагаючи користувачам ефективно використовувати цей інструмент у

повсякденній діяльності з управління проектами.

KanBo — це програмне забезпечення для підвищення продуктивності праці, розроблене для оптимізації процесів для самоорганізованих команд.

KanBo забезпечує єдину платформу для всіх документів, завдань і комунікацій, що означає, що працівники компанії можуть знайти те, що їм потрібно, в одному місці, а управлінський персонал зможе приймати виважені рішення на підставі мотивованих показників та рішень, що в свою чергу неодмінно позначиться на фінансових показниках компанії.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Фармацевтична галузь вирізняється серед інших технологічно інтенсивних сфер своєю високою складністю та інноваційною атмосферою, насиченою неявними знаннями, а також властивими їй труднощами і нелінійними процесами інновацій. Механізми інноваційного розвитку компаній включають такі аспекти, як технологічний потенціал, інноваційні можливості та зовнішні зв'язки, при цьому для успішного інноваційного розвитку фармацевтичних підприємств потрібна синергія внутрішніх і зовнішніх динамічних факторів.

Висока ефективність досягається в умовах сприятливої ринкової позиції, а підприємства з високою ефективністю володіють необхідними ресурсами та потенціалом для здобуття конкурентних переваг на ринку.

У сучасних умовах компанії мають приділяти увагу розвитку соціальної відповідальності, прагнучи досягти соціальної ефективності своєї діяльності, що проявляється в підвищенні якості життя населення, збільшенні середньої тривалості життя, покращенні екологічної ситуації та інших важливих аспектах.

Основні чинники, що сприяють високій ефективності роботи фармацевтичних компаній, включають оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності персоналу, активне впровадження досягнень науково-технічного прогресу, застосування обґрунтованих стратегій і тактичних програм для їх реалізації, а також ефективне залучення інвестиційних і фінансових ресурсів.

Як складна промислова система, фармацевтична галузь має свої унікальні особливості розвитку, правила і механізми інноваційного просування. На ефективність діяльності підприємств і фінансові результати їх роботи впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів належать державна та соціальна політика, інституційні механізми, інфраструктурні та соціальні процеси. Внутрішні

фактори включають систему управління, організаційну структуру, кадрову політику та систему менеджменту.

Аналізуючи методики оцінки рівня ефективності діяльності підприємств, слід враховувати, що формування системи показників має базуватися на основоположних принципах. Серед них – забезпечення тісного зв'язку між параметром та відповідною системою вимірювальних показників, відображення ефективності використання всіх типів ресурсів, можливість ефективного використання результатів оцінки на всіх рівнях управління, а також здатність обраних показників виконувати стимулюючу функцію шляхом визначення можливих напрямів для їх покращення.

До груп показників, що становлять систему оцінки ефективності підприємств, належать: аналіз майнового стану, ділової активності, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Практичну оцінку ефективності діяльності можна здійснити на прикладі ПрАТ «АМ Фармація».

ПрАТ «АМ Фармація» відзначається не лише розвиненою торговельною діяльністю, але й наданням широкого спектру додаткових послуг, а також власним виробництвом лікарських засобів.

Дослідження майнового стану ПрАТ «АМ Фармація» показує позитивну динаміку зростання активів у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Аналіз пасивів підприємства свідчить про те, що діяльність у попередні роки була збитковою, що призвело до накопичення значного нерозподіленого збитку.

Аналіз показників ділової активності вказує на збільшення обороту як оборотних, так і необоротних активів, а також власних і залучених ресурсів, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства у 2023 році.

Однак оцінка рівня платоспроможності та фінансової стійкості демонструє негативні тенденції, вказуючи на недостатню ліквідність і

фінансову залежність підприємства, що є наслідком збиткової діяльності в попередні звітні періоди.

Аналіз рентабельності ПрАТ «АМ Фармація» демонструє низький рівень рентабельності, проте спостерігається позитивна динаміка зростання прибутковості у 2023 році.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства, з урахуванням досвіду інших країн, рекомендується впровадити та використовувати CRM-систему, що дозволить не лише поліпшити бізнес-сервіс, а й оптимізувати процес прийняття управлінських рішень. Платформа KanBo може слугувати єдиним середовищем для зберігання документів, завдань і комунікацій, що полегшить доступ працівників до необхідної інформації, а управлінський персонал зможе приймати обґрунтовані рішення, базуючись на точних даних, що позитивно вплине на фінансові показники компанії.

Крім того, для розвитку клієнтської бази ПрАТ «АМ Фармація» варто удосконалити систему мотивації персоналу, зокрема через поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, створення сприятливого мікроклімату в колективі та розвиток сильної корпоративної культури.

Для підвищення загальної ефективності компанії також пропонується стратегія, яка передбачає оптимізацію структури ресурсів, покращення платоспроможності та раціоналізацію витрат.

Отже, аналіз і управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства є основою його фінансової стабільності та платоспроможності, підвищує його конкурентоспроможність та сприяє формуванню позитивного іміджу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2012. – 1280 с.
2. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник / Г.О. Бардиш. – К.: Знання, 2016. – 415 с.
3. Бардиш Г. О. Проектне фінансування: підручник / Г. О. Бардиш. – Львів: ЛБІНБУ, 2016. – 463 с.
4. Беркута А. Л. Реформування ціноутворення: завдання, напрями, проблеми / А. Л. Беркута. – Економіка України, 2012. – 4-9 с.
5. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
6. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О. Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – 21 с.
7. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник / Ю. В. Богоявленська – К.: «Кондор», 2014. – 336 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2017. – 528 с.
9. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. Посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. – К.: КНЕУ, 2013. – 556 с.
10. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібн. / Н. М. Бондар – К: Видавництво А. С. К., 2014. – 400 с.
11. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз: підручник / П. Ю. Буряк. – К.: ВД «Професіонал», 2014. – 528 с.
12. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ПП. «Рута», 2013. – 680 с.

13. Вдовенко З. В. Методологічні підход к оцінці ефективності діяльності суб'єкта господарювання / З. В. Вдовенко. – Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 284. – 42- 45 С.
14. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал.. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2010 – 488 с.
15. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К.: Логос, 2015.
16. Гойко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації / А. Ф. Гойко. – К.: ВІРА – Р, 2010. – 320 с.
17. Данилюк М. О. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / М. О. Данилюка, В. І. Савича. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 320 с.
18. Дейнека О. В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування / Дейнека О. В., Остапенко О. А. // Молодіжн. наук. вісн. УАБС НБУ. Економічні науки, 2013. – №4
19. Долан Дж. Экономикс: англо-русский словарь-справочник; пер. с англ. / Э. Дж. Долан, Б. И. Доминенко. – М.: Лазурь, 2014. – 544 с.
20. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Изд-во «Астрель», 2014. – 284 с.
21. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2010. – Т. 1. — 864 с.
22. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
23. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.

24. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії / Є. Р. Іслямова // Науковий вісник НГУ. – 2016. – № 1.
25. Іщенко І. І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І. І. Іщенко, С. П. Терещенко – К.: Вища школа, 2014. – 187 с.
26. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. / Р. Каплан, Д. Нортон.
– М.: Олимп-Бизнес. – 2013. – 214 с.
27. Керейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. / Г. Г. Керейцева. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. – 531 с.
28. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013 – 272 с.
29. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2015. – 485 с.
30. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 697 с.
31. Ковальчук В. М. Загальна теорія економіки (теоретична економіка): навч. посібник / В. М. Ковальчук – Тернопіль: ТАНГ – «Астон», 2012. – 367 с.
32. Красник В. В. Управління електрогосподарством підприємств: виробничо-практичний посібник / В. В. Красник, – К.: Знання, 2018. – 97 с.
33. Крупка Я. Д. Прогресивні методи оцінки та обліку інвестиційних ресурсів / Я. Д. Крупка. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 354 с.
34. Кураков Л. П. Економіка і Право: словник-довідник / Л. П. Кураков – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – 18 с.
35. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Дж. К. Лафта. – М.: Русская деловая литература, 2015. – 320 с.

36. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання / Л. А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2011. – 387 с.
37. Литвин Б. М. Аналіз господарської діяльності / Б. М. Литвин. – Львів: Світ, 2012. – 272 с.
38. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз в управлінні підприємством: науково-практичний посібник / Б. М. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 164. с.
39. Лопатніков Л. І. Економіко-математичний словник. Словник сучасної економічної науки. / Л. І. Лопатніков. – 5-е вид., перероб. і доп. – М.: Справа, 2013. – 520 с.
40. Макконелл К. Р. Экономика: принципы, проблемы, политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю; пер. с англ. – Изд. 13. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 974 с.
41. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса / М. В. Мейер, В. Маршал; [пер. с англ. А. О. Корсунский] – М.: ООО «Вершина», 2014. – 272 с.
42. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 412 с.
43. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 472 с.
44. Офіційний сайт ПрАТ «АМ Фармація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pharmacy.kiev.ua/>
45. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства/ В. І. Отенко. – Бізнес-інформб, 2013. – 232-237 с.
46. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К.: Лібра, 2012. – 472 с.

47. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович. – Львів: «Новий світ-2014», 2014. – 680 с.
48. Півторак М. В. Класифікація основних засобів: вітчизняний досвід / М. В. Півторак / Агроінком. – №5. – 2016 – 6-11 с.
49. Поддєрьогін, А. М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства / А. М. Поддєрьогін, Я. І. Невмержицький. – Фінанси України, 2017. – 119-127 с.
50. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 630 с.
51. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. /М. Портер. – К.: Основи, 2017. – 264 с.
52. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 2019. – 620 с.
53. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2012. – 252 с.
54. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників // Економічний простір: Збірник наукових праць. –№27. –Дніпропетровськ: ПДАБА, 2019. – 202-210 с.
55. Приятельчук А. О. Структура філософії економіки / А. О. Приятельчук // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 48. – 70-78 с.
56. Пястолов С. М. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів
/ С. М. Пястолов. – М.: Академічний проект, 2015. – 576 с.

57. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, О. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 33-38 с.
58. Радецька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015. – 3–4 с.
59. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. – 2016. – №15. – 275-285 с.
60. Рєпіна І. М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: монографія / І. М. Рєпіна. – К.: КНЕУ, 2012. – 274 с.
61. Рогожин П. С. Економіка організацій / П. С. Рогожин. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2011. – 448 с.
62. Роїна О. М. Договори у господарській діяльності: практичний посібник / О. М. Роїна – К.: КНТ, 2015. – 732 с.
63. Русак В. А. Фінансовий аналіз суб'єкта господарювання: довід. посібник / В. А. Русак, Н. А. Русак. – Мінськ: Вища школа, 2017. – 309 с.
64. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2015. – 662 с.
65. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2016. – 568 с.
66. Статистична інформація. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
67. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко. – Фінанси України, 2017. – 144-152 с.

68. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій / М. О. Табахарнюк. – Л.: НАН України ; Ін-т регіон. дослідж, 2015.
– 19 с.
69. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О. М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2012. – 364 с.
70. Фатхутдінов Р. А. Конкуренстоспроможність: економіка, стратегія, управління: навчальний посібник / Р. А. Фатхутдінов. – М.: ІНФРА-М., 2016. – 312 с.
71. Федоренко В. Г. Інвестування: підручник / В. Г. Федоренко – К.: Алеута, 2016. – 443 с.
72. Філатов О. К. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств / О. К. Філатов. – К.: КНЕУ, 2019. – 30 с.
73. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань / Т. О. Фрутова. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2015. – 253 с.
74. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств: монографія / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
75. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К.: 2015. – 196 с.
76. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства / З.Я. Шацька, Я.О. Григоренко. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання. – №14. – 2016. – 8 с. – www.global-national.in.ua – 0,38 д.а.

77. Шацька З. Я., Ганзюк Т. Д. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств гірничо-видобувної промисловості в сучасних умовах / З. Я. Шацька, Т. Д. Ганзюк // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». – №10. – 2016. – с. 158-162. – 11 с. – Режим доступу до журн. : <http://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/35.pdf>

78. Шацька З.Я., Розпереза В.І. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств // З.Я. Шацька, В.І. Розпереза. – Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання. – №14. – 2016. – 13 с. – 0,62 д.а.– <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2616-shatska-z-ya-rozpereza- v- i- teoretiko- metodichni- aspekti- pidvishchennyakonkurentospromozhnosti-vitchiznyanikh-turistichnikh-pidpriemstv>

79. Шацька З.Я., Когут А.Л. Особливості інтеграційних процесів на вітчизняних підприємствах. Електронне фахове видання «Інфраструктура ринку». 2020. Випуск №48. Жовтень 2020. URL: <http://www.market-infr.od.ua>

80. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2019. –384 с.

81. Шацька З.Я., Горбач С.В. Шляхи підвищення прибутковості вітчизняних підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 14 с. листопад 2021 р. Режим доступу: <http://dndiime.org.ua/page/pdf- journal-1>

82. Школьник І. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І.О. Школьник, І.М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]-К.: «Центр учбово літератури», 2016. – 368 с.

83. Юр'єва Г. В. Підвищення ефективності праці через стимулювання і формування сталих мотивів / Г. В. Юр'єва, І. В. Окоркова. – Ялта : Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского, 2015. – Ч. II. – 15–16 с.

84. Якимчук Т. В. «Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах» // Якимчук Т. В.// Економічні науки. Вісник ЖДТУ №2(56) – 2011. – 184-190 С.

85. Ясишена В. В. Теоретичні аспекти аналізу грошових потоків підприємств [Електронний ресурс].

Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Ekpr/2008_16/yasish.pdf