

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Долматової Катерини Володимирівни

академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Долматовій К.В. академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»)	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Вдосконалення організації праці та оцінювання персоналу шляхом впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано

_____ Іванова М.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ Долматова К.В.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-19-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Долматової Катерини Володимирівни

на тему: Використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ОЦІНКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ПРОЦЕС

Структура роботи: 95 сторінок комп'ютерного тексту; 22 рисунки; 39 таблиць; 26 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено стан розробки теми ключових показників ефективності (КПЕ) та їх вплив на ефективність діяльності підприємства, охарактеризовано методологію оцінки персоналу з метою підвищення ефективності підприємства, проаналізовані майбутні тенденції розвитку КПЕ, надано характеристику діяльності підприємства ПрАТ «ФФ «Дарниця», проведено аналіз конкурентного середовища підприємства, фінансово-економічний аналіз ПрАТ «ФФ «Дарниця», обґрунтовано необхідність впровадження інноваційного проєкту – «Розумного складу», описано процес впровадження інвестиційного проєкту, надано оцінку ефективності інвестиційного проєкту.

Методи дослідження – метод аналізу, економічно-математичного моделювання, системний, абстрактно-логічний, вертикальний та горизонтальний, порівняльний, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на виробничих підприємствах, які спеціалізуються на виробництві фармацевтичної продукції.

Сфера застосування – при оцінці діяльності персоналу виробничого підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – загальна сума NPV = 1480 млн. грн. При цьому показник IRR дорівнює близько 40,184%. Термін окупності становить 3 роки та 3 місяці від початку інвестиційного проєкту.

Значимість роботи – забезпечення організації праці та оцінювання персоналу шляхом побудови ланцюга постачання фармацевтичної компанії та формування «Розумного складу». Його побудова дозволить вдосконалити вимірювання та аналіз КПЕ. Завдяки автоматизованим системам збору даних та аналітики, можна точніше відслідковувати та оцінювати показники ефективності роботи персоналу.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-19-1
Dnipro University of Technology

Dolmatova Kateryna

Title: The use of modern methods of personnel evaluation to increase enterprise efficiency (based on the materials of Private JSC «Darnitsa Pharmaceutical Firm»)

KEY PERFORMANCE INDICATORS, EVALUATION, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, ORGANIZATION, PROCESS

Structure: 95 printed pages; 22 figures; 39 tables; 26 references.

Object of development is the process of using modern methods of personnel assessment to improve the efficiency of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical justification and development of practical recommendations on the use of modern methods of personnel assessment to improve the efficiency of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: theoretical justification and development of practical recommendations for the management of sales activities of industrial enterprises.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the state of development of the topic of key performance indicators (KPIs) and their impact on the efficiency of the enterprise, the methodology for assessing personnel in order to improve the efficiency of the enterprise is characterized, future trends in the development of KPIs are analyzed, the characteristics of the activities of the enterprise Private JSC «Darnitsa Pharmaceutical Firm» are given, an analysis of the competitive environment of the enterprise is carried out, financial and economic analysis of Private JSC «Darnitsa Pharmaceutical Firm», the necessity of introducing an innovative project – “Smart Warehouse” is substantiated, the process of implementing an investment project is described, and an assessment of the effectiveness of the investment project is given.

Research methods – method of analysis, economic-mathematical modeling, systemic, abstract-logical, vertical and horizontal, comparative, graphic.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in industrial enterprises specializing in the manufacture of pharmaceutical products.

Application – in the assessment of the activities of the personnel of a manufacturing enterprise.

Financial viability of the proposed measures – total amount NPV=1480 million UAH. At the same time, the IRR is about 40.184%. The payback period is 3 years and 3 months after the start of the investment project.

The value of the research – ensuring the organization of labor and personnel assessment by building a supply chain for a pharmaceutical company and forming a “Smart Warehouse”. Its construction will improve the measurement and analysis of KPIs. Thanks to automated data collection and analytics systems, you can more accurately track and evaluate the performance of your staff.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»)	6
1.1 Стан розробки теми ключових показників ефективності (КПЕ) та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.....	6
1.2 Методологія оцінки персоналу з метою підвищення ефективності підприємства.....	8
1.3 Майбутні тенденції розвитку КПЕ	19
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця».....	23
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ФФ «Дарниця».....	27
2.3 Фінансово-економічний аналіз підприємства	54
3 Вдосконалення організації праці та оцінювання персоналу шляхом впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту.....	67
3.1 Організація роботи персоналу з метою прозорого оцінювання шляхом впровадження інноваційного проєкту – «Розумного складу».....	67
3.2 Впровадження інвестиційного проєкту.....	72
3.3 Оцінка ефективності інвестиційного проєкту.....	83
Висновки.....	88
Перелік джерел посилання	93

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Фармацевтична промисловість займає важливе місце в економіці України, та є значною частиною національного ринку, багато в чому визначає національну та оборонну безпеку країни, характеризується великою залученістю в наукову сферу. Ринок фармацевтичної продукції володіє, на відміну від інших світових товарних ринків, своєю специфікою, а ключовою його особливістю є низька цінова еластичність продукції, оскільки багато ліків купуються за виписаними рецептами і в споживачів в умовах відсутності альтернатив немає вибору, крім купівлі необхідних препаратів незалежно від їхньої ціни.

Як зазначено в роботі [25], за останні роки спостерігається чітка тенденція до підвищення прибутковості вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі. Так, якщо прибуток в 2015 р. становив 2723,1 млн. грн, то в 2021 р. цей показник склав вже 7376 млн грн. Приріст за останні 7 років складає 170%.

Фармацевтичний ринок по праву можна назвати стратегічним сектором для соціально-економічного розвитку всіх країн світу. Значимість галузі підвищується у зв'язку з тим, що вона є запорукою оптимального функціонування охорони здоров'я в країні, що забезпечує зростання якості життя і збереження працездатності населення.

Сучасні умови розвитку української економіки характеризуються інтенсивним розвитком ринкових відносин, підвищується самостійність підприємств, їхня економічна та юридична відповідальність. В таких умовах для того, щоб забезпечити економічний розвиток, організації змушені постійно контролювати і підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Досягнення необхідного рівня ефективності – найважливіше практичне завдання управління, що породжує об'єктивну необхідність розробки якісної системи оцінки ефективності діяльності.

Система КПЕ служить для оцінки, вона дозволяє проаналізувати становище компанії загалом і кожного окремого працівника і зрозуміти, наскільки сьогоdnішній стан відповідає стратегічним цілям компанії. Система КПЕ дає керівнику можливості досягнення мети, підвищуючи ефективність трудових ресурсів організації, що і зумовило вибір теми.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити стан розробки теми ключових показників ефективності (КПЕ) та їх вплив на ефективність діяльності підприємства;
- охарактеризувати методологію оцінки персоналу з метою підвищення ефективності підприємства;
- проаналізувати майбутні тенденції розвитку КПЕ;
- надати характеристику діяльності підприємства ПрАТ «ФФ «Дарниця»;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства;
- провести фінансово-економічний аналіз ПрАТ «ФФ «Дарниця»;
- обґрунтувати необхідність впровадження інноваційного проекту – «Розумного складу»;
- описати процес впровадження інвестиційного проекту;
- надати оцінку ефективності інвестиційного проекту.

Об'єкт розроблення – процес використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Під час написання роботи були використані такі методи: метод аналізу (виявлення загальних тенденцій та факторів), економічно-математичного моделювання (дослідження економічної проблеми мовою математики), системний (розгляд об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відносин

та зв'язків між ними), абстрактно-логічний (для пояснення економічних категорій, понять, економічної теорії, гіпотези, формування висновків та рекомендацій), вертикальний та горизонтальний (аналіз фінансової звітності підприємства), порівняльний (перевірка обґрунтованості аргументів за допомогою науки та вивчення подібностей та відмінностей), графічний (для подання статистичних та практичних даних у наочному вигляді).

Практична значущість полягає в забезпеченні організації праці та оцінюванні персоналу шляхом побудови ланцюга постачання фармацевтичної компанії та формування «Розумного складу». Його побудова дозволить вдосконалити вимірювання та аналіз КПЕ. Завдяки автоматизованим системам збору даних та аналітики, можна точніше відслідковувати та оцінювати показники ефективності роботи персоналу. Загальна сума NPV = 1480 млн. грн. При цьому показник IRR дорівнює близько 40,184%. Термін окупності становить 3 роки та 3 місяці від початку інвестиційного проекту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОЇ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Стан розробки теми ключових показників ефективності (КПЕ) та їх вплив на ефективність діяльності підприємства

Аналіз ефективності роботи підприємства – один з найбільш дієвих методів управління, основним елементом обґрунтування управлінських рішень. Сучасні умови розвитку української економіки характеризуються інтенсивним розвитком ринкових відносин, підвищується самостійність підприємств, їхня економічна та юридична відповідальність. В таких умовах для того, щоб забезпечити економічний розвиток, організації змушені постійно контролювати і підвищувати економічну ефективність своєї діяльності.

Темпи розвитку різних галузей національної економіки, технічного прогресу, зростання продуктивності праці, вирішення найважливіших соціальних проблем залежить від реального сектора економіки – промисловості. У свою чергу кожне промислове підприємство зацікавлене в ефективному господарюванні, а також спрямоване на досягнення головної мети підприємницької діяльності – отримання найвищого прибутку з мінімальними витратами. Досягнення цих результатів можливо здійснити шляхом збільшення ефективності бізнесу. Отже, досягнення необхідного рівня ефективності – найважливіше практичне завдання управління, що породжує об'єктивну необхідність розробки якісної системи оцінки ефективності діяльності.

Система КПЕ служить для оцінки, вона дозволяє проаналізувати становище компанії загалом і кожного окремого працівника і зрозуміти, наскільки сьогоdnішній стан відповідає стратегічним цілям компанії. Система КПЕ дає керівнику можливості досягнення мети, підвищуючи ефективність трудових ресурсів організації, що і зумовило вибір теми.

Аналіз літературних джерел показав, що теоретично дуже мало розробок у сфері формування системи КПЕ. Даний метод прийшов з країн Європи та Америки і має переважно прикладний характер. Якщо в Україні система ключових показників діяльності застосовується трохи більше десяти років, то зарубіжні фахівці впроваджують цю систему організації вже кілька десятків років. На сьогоднішній момент розробники дійшли висновку, що не може бути універсальної, чіткої та однозначної структури, проте деякі пункти мають бути присутніми у кожній системі КПЕ.

Більшість розробок у досліджуваній галузі належить американцям та фахівцям інших країн Європи. В Україні останні роки компанії також розробляють методики впровадження системи ключових показників ефективності, проте єдиної загальноприйнятої форми для країни не існує. Інформаційною базою є дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Поняття «ефективність» широко використовується у всіх галузях науки і особливо в економіці. У науковій літературі спостерігається велика різноманітність підходів до поняття ефективності, її характеристик. Розглядаючи проблему ефективності з різних сторін, оцінюючи її для різних цілей, користувачі інформації створюють багатоаспектний підхід до вивчення та опису ефективності діяльності підприємства. На думку автора сутність категорії ефективності на основі розробок інших авторів було влучно сформовано Янковською К.С. в своїй роботі [26]. В її авторському трактуванні економічна ефективність – максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу.

Економічна ефективність організації визначається кількома фінансовими показниками (прибуток, прибутковість). В економічних умовах сьогодення, при оцінці економічної успішності бізнесу, слід враховувати, що вона не повинна

бути нижчою за успішність інших учасників ринку. Враховуючи високий рівень конкуренції, необхідно розробити методика оцінки економічного успіху та вжити різноманітних заходів для його підвищення. При цьому виникає проблема вибору найбільш суттєвих показників, які справді можуть служити індикаторами як сьогоdnішнього, так і насамперед майбутнього успіху компанії. Для таких показників в англomовній літературі застосовується поняття Key Performance Indicators (KPI), яке найчастіше у вітчизняній літературі перекладається як ключові показники ефективності.

Ключові показники ефективності управління (КПЕ, англ. KPI) – обмежений набір основних параметрів, які використовуються для відстеження та діагностики результатів діяльності компанії з метою прийняття на їх основі управлінських рішень, вони повинні відображати всю найбільш важливу інформацію для управління бізнесом [18]. Ключові показники ефективності є важливими інструментами для підприємств і організацій будь-якого розміру та в усіх галузях, оскільки вони надають спосіб вимірювання прогресу та відстеження успіху з часом. КПЕ можна використовувати для вимірювання різноманітних факторів, у тому числі фінансових показників, задоволеності клієнтів, продуктивності співробітників і операційної ефективності. Встановлюючи чіткі КПЕ, організації можуть зосередити свої зусилля на найбільш критичних сферах свого бізнесу.

1.2 Методологія оцінки персоналу з метою підвищення ефективності підприємства

Оцінка діяльності співробітників є важливою для будь-якої організації, яка прагне досягти своїх цілей і завдань. Методологія оцінки персоналу, така як ключові показники ефективності, може допомогти виміряти та відстежити продуктивність співробітників у порівнянні з конкретними цілями або стандартами. Ключові показники ефективності дають змогу організації

відстежувати прогрес своїх співробітників, визначати сфери, які потрібно вдосконалити, і гарантувати, що загальні цілі компанії досягаються.

Впровадження методології оцінки персоналу в організації може мати кілька переваг, які полягають в наступному. По-перше, підвищення продуктивності співробітників: КПЕ дають працівникам чіткі цілі та завдання, які можуть мотивувати їх працювати краще та досягати своїх цілей. Регулярні перевірки продуктивності на основі ключових показників ефективності також можуть допомогти співробітникам визначити сфери, які потрібно вдосконалити, а також розвивати нові навички. У деяких організаціях КПЕ часто пов'язують із заохоченнями, такими як щомісячні бонуси, які надаються тим, хто забезпечує найбільші продажі або приносить найбільший дохід. Іншими прикладами можуть бути командні обіди, вихідні або негрошові стимули, такі як подарункові картки чи ваучери. Наявність цих стимулів може розширити можливості та заохотити співробітників досягати своїх цілей, та є чудовим способом покращити стосунки в колективі. Встановлення КПЕ відділу може сприяти спілкуванню та успішній співпраці між членами команди. У дослідженні співробітників колл-центру виявилось, що зацікавлені та задоволені працівники у 8,5 разів частіше залишаються, ніж покидають компанію протягом року, у 16 разів частіше направляють друзів до компанії та у 3,3 рази частіше відчують себе спроможними вирішувати проблеми клієнтів [2]. Якщо ж особа чи відділ не працює ефективно, КПЕ висвітлить це та допоможе з'ясувати причину. Якщо працівник не досягає мети, це може означати, що він потребує подальшого навчання чи керівництва. У деяких випадках це може бути сигналом того, що працівник погано працює або не підходить для конкретної роботи. Процес пошуку та звернення до неефективної ланки трудового колективу стає набагато легшим, та допомагає керівникам команд приймати рішення щодо стратегій, які їм потрібно вдосконалити.

По друге, підвищення ефективності та продуктивності організації. Вимірюючи продуктивність співробітників і визначаючи сфери, які потребують покращення, КПЕ можуть допомогти організаціям оптимізувати свої процеси та

процедури, що призведе до підвищення ефективності та продуктивності. Незалежно від того, чи використовуєте ви CRM чи електронну таблицю Excel, інтеграція ваших ключових показників ефективності з різних інструментів на міжплатформну панель аналітики може значно змінити ситуацію. Наявність показників у реальному часі в одному місці, яке автоматично оновлюється, дозволяє покращувати прогрес і зменшити час, витрачений на діяльність. Можливість зробити загальний огляд того, які показники потребують покращення, а які з них працюють добре, може звільнити дорогоцінний час, дозволяючи вам працювати ефективніше.

По-третє, краще прийняття рішень: КПЕ надають організаціям цінні дані, які можна використовувати для прийняття обґрунтованих рішень. Вимірюючи продуктивність співробітників щодо конкретних цілей, організації можуть визначити сфери, які потребують уваги, і відповідно розподілити ресурси. До того ж, записуючи щотижневі, місячні або квартальні КПЕ, у вас є більше можливостей виявити закономірності та тенденції в даних, особливо якщо вони представлені візуально або у формі гістограм, секторних діаграм тощо, а не просто таблиці з цифрами.

В четверте, покращена комунікація: КПЕ можуть допомогти полегшити комунікацію між співробітниками та керівництвом. Надаючи регулярний зворотний зв'язок щодо ефективності, співробітники можуть краще розуміти свої ролі та обов'язки, а керівництво може визначити сфери, які потрібно вдосконалити, і надати вказівки.

По-п'яте, підвищення підзвітності: КПЕ можуть допомогти притягнути працівників до відповідальності за їх ефективність. Встановлюючи чіткі цілі та завдання, співробітники, швидше за все, візьмуть на себе відповідальність за свою роботу та відповідатимуть за її результати.

Хоча КПЕ можуть бути ефективним інструментом для оцінки персоналу, є деякі обмеження та проблеми, які слід враховувати. Їх перелік наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Обмеження та проблеми КПЕ

Проблема	Пояснення
Обмежений обсяг	КПЕ вимірюють лише конкретні показники продуктивності та можуть не охоплювати весь спектр навичок і поведінки, необхідних для досягнення успіху в певній ролі. Важливо враховувати інші фактори, окрім КПЕ, під час оцінки продуктивності персоналу
Якість і доступність даних	КПЕ потребують точних і надійних даних, щоб бути ефективними. У деяких випадках дані можуть бути низької якості або недоступними, що ускладнює точну оцінку продуктивності персоналу
Встановлення нереалістичних цілей	Це може призвести до того, що співробітники почуватимуться демотивованими або перевантаженими, що в подальшому спровокує зниження продуктивності
Надмірна залежність від КПЕ	При цьому співробітники нехтують іншими важливими аспектами своєї ролі, які можуть бути не охоплені ключовими показниками ефективності. Важливо використовувати КПЕ як частину цілісного підходу до оцінки персоналу
Культурні відмінності	КПЕ не завжди можуть бути доречними або значущими в усіх культурних контекстах. Важливо враховувати культурний контекст під час вибору та впровадження КПЕ
Стійкість до змін	Впровадження КПЕ може бути складним, якщо співробітники опираються змінам або не розуміють мети КПЕ. Важливо повідомляти про переваги КПЕ і залучати персонал до процесу їх вибору та впровадження

Важливо зазначити, що впровадження методології оцінки персоналу не є універсальним рішенням. Різним організаціям можуть знадобитися різні КПЕ залежно від галузі, розміру та цілей. Тому для організацій важливо вибрати правильні КПЕ, які відповідають їхнім конкретним цілям і надають значущу інформацію.

КПЕ бувають кількісні та якісні. Кількісні показники оцінюють кількісні результати діяльності організації (підрозділа, співробітника) об'єктивно за допомогою чисел у певних одиницях виміру (% , грн., т., км.). Для виміру кількісних показників використовуються метричні шкали. Якісні показники оцінюють якісні результати діяльності організації (підрозділа, співробітника) суб'єктивно за допомогою суджень («дуже погано», «погано», «добре») та бальних оцінок (1, 2, 3, 4). Для вимірювання якісних показників використовуються номінальна та порядкова шкали.

Щоб виключити можливість двоякого трактування якісних КПЕ, слід дотримуватися певних вимог до цих показників – системи SMART. Представлена аббревіатура включає п'ять характеристик, якими повинен мати будь-який ключовий показник ефективності [5]:

- S (specific) – «конкретний» – мета має бути конкретно та чітко сформульованою, а показник мати пряме відношення до процесу.

- M (measurable) – «вимірюваний» – мета повинна мати кількісні чи якісні параметри, за якими її можна оцінити, що гарантує можливість чіткого її визначення на кожній стадії виконання процесу.

- A (achievable) – «досяжний» – має на увазі, що поставлена мета має бути реалістичною та досяжною у відведених для неї часових рамках, вірогідність досягнення цілі повинна бути не меншою за 70–80%.

- R (reasonable, relevant) – «доречний, підходящий чи реалістичний» – означає, що мета має бути адекватною та узгодженою з іншими цілями, не йти в розріз з діяльністю компанії та бути орієнтованими на результат

- T (time-bounded) – «визначений у часі чи має часові рамки» – означає, що мета має бути обмежена часовими рамками і досягнута до певного, заздалегідь обумовленого, терміну.

О.В. Григор'єва та А.М. Грибова в своїй роботі доповнили вимоги, яких повинні дотримуватись керівники при складанні КПЕ. Таким чином, ключові показники ефективності затверджуються за окремим співробітником (індивідуальні), підрозділом, відділом (командні, групові) і саме вони несуть відповідальність за результати. Значення ключових показників ефективності розраховується на основі поточних та актуальних даних, тобто за необхідності чи з плином часу цілі можуть коригуватись, для забезпечення релевантності значень. Також вони повинні фокусувати увагу і зусилля на досягненні високопріоритетних задач, бути легкими для розуміння працівників. Впровадження КПЕ на підприємстві повинно супроводжуватися позитивними змінами, показники повинні виконувати мотивуючу функцію. Кількість КПЕ має

бути обмежена, максимум – 5–7 показників, до того ж, чим нижчий рівень посади співробітника, тим їх менше [8].

Також виділяють довгострокові та короткострокові КПЕ, перші показники відображають досягнення стратегічних цілей та встановлюються на 3–5 років, а другі – на період до одного року.

Класифікація ключових показників ефективності та їх опис наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види КПЕ та їх характеристика [12]

Вид	Визначення
КПЕ результату	Демонструють відповідність результатів організації до встановлених цілей
КПЕ затрат	Демонструють затрачені на досягнення цілей ресурси.
КПЕ функціонування	Відносяться до показників виконання бізнес-процесів та дозволяють оцінити наскільки процес відповідає необхідному алгоритму його виконання.
КПЕ продуктивності	Похідні показники, що характеризують відношення отриманого результату до часу, затраченого на його виконання.
КПЕ ефективності	Похідні показники, що характеризують відношення отриманого результату до затрачених на його досягнення ресурсів.

КПЕ можуть включати організаційні, процесні метрики, показники клієнта чи фінансові. Приклади до кожної категорії наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники КПЕ [1]

Організаційні метрики	Рівень плинності кадрів, коефіцієнт конкурентоспроможності зарплати, задоволеність умовами праці, залученість фахівців, співвідношення звільнених за своєю ініціативою та звільнених
Процесні метрики	Кількість вирішених проблем службою підтримки клієнтів, відсоток дефектів продукту
Показники клієнта	Кількість клієнтів, вартість залучення клієнтів, задоволеність і утримання клієнтів, коефіцієнт відтоку клієнтів, кількість нових та повторних, середньорічні витрати на обслуговування одного клієнта
Фінансові показники	Прибуток, собівартість товару, денний продаж, продажі за регіонами,

Далі розглянемо розрахунок КПЕ. Базові ключові показники ефективності розраховуються за (1.1)

$$\text{КПЕ} = \frac{\text{Вага КПЕ} \times \text{Факт}}{\text{План}}, \quad (1.1)$$

де вага КПЕ – значущість, цінність впливу окремого показника,

факт – досягнутий результат,

план – запланований результат.

Розглянемо особливості розробки та впровадження КПЕ в організації. Використання системи КПЕ проходить кілька етапів. Проте їх структура залежить від галузевої специфіки підприємства та має розроблятися з урахуванням всіх особливостей. Принципи створення системи схожі, що робить її універсальною та зручною.

Як правило, на підприємстві виникають передумови для впровадження системи управління на базі КПЕ, до них можна віднести:

1) існуюча оцінка ефективності не підвищує ефективність роботи та розвиток співробітників, не зміцнює стратегію компанії, не акцентує уваги на важливих для збільшення прибутковості підприємства чинниках.

2) нові завдання в компанії, вирішення яких потребує, підвищення зацікавленості співробітників.

3) фокус співробітників лише на своїй поточній діяльності, уникнення відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

4) критерії оцінки та матеріальної винагороди персоналу вважаються несправедливими.

5) професійні навички кожного працівника не використовуються повною мірою.

Схематично побудову системи управління за ключовими показниками ефективності можна подати у вигляді шести основних етапів, представлених на

рисунку 1.1. Всі ці етапи супроводжують основні функції менеджменту, до яких можна віднести: планування, організацію, контроль, мотивацію та координацію.



Рисунок 1.1 – Етапи впровадження системи управління за ключовими показниками ефективності

Перший етап – підготовка, на якому виконуються передпроектні роботи. Найважливішою умовою успішного впровадження КПЕ є схвалення та підтримка з боку вищих керівників організації. Також на першому етапі необхідно провести передпроектні методичні дослідження, у тому числі провести аналіз та опис існуючих проблем усередині організації, вивчити організаційну структуру. На другому етапі проводиться аналіз та систематизація, в процесі яких розробляється послідовність змін, пропонується план реструктуризації роботи фірми та узгоджуються схеми впровадження змін. Потім проводиться розробка та затвердження радою директорів стратегії розвитку, довгострокової програми розвитку, інвестиційної програми з фінансовою моделлю.

На першому етапі аналізу системи КПЕ найважливішим завданням є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив та координація між підрозділами.

Таким чином, по-перше, необхідно вивчити стратегію підприємства на рік, по-друге, провести PEST- та SWOT-аналіз. Наступний крок – визначення цілей. Будь-яка система мотивації заснована на тому, щоб досягнення особистих цілей співробітників було можливим лише через досягнення цілей компанії. Однак дана система працює тільки якщо співробітники мають чітке розуміння цілей підприємства і можливість впливати на свій дохід. Після того, як визначено стратегію та відповідно до неї поставлено цілі, генеральним директором затверджується наказ про проєкт впровадження КПЕ, який доводиться до відома всіх співробітників. Призначається керівник проєкту та вибирається робоча група.

На третьому етапі, проєктування, розробляються індикатори (вимірники) показників та формули розрахунку. Визначаються належні розряди та ключові функції (бізнес-процеси), до кожної ключової функції визначається критерій оцінки (час, вартість, якість, продуктивність, ефективність). Перелік критеріїв вимірювання результату називають Корпоративною бібліотекою КПЕ.

Формування мотивації з урахуванням ключових показників ефективності перш за все полягає у встановленні залежності між розміром премії та виконанням певного набору КПЕ. Грошова мотивація на базі КПЕ складається з трьох основних елементів, наведених в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Елементи грошової мотивації на базі КПЕ

Елемент КПЕ	Пояснення
Постійна частина (базовий оклад, тариф, грейд)	базовий посадовий оклад (ставка), який виплачується співробітнику за посадову відповідність і виконання співробітником своїх функціональних обов'язків
Змінна частина	Включає в себе: щомісячні премії, щоквартальні премії, піврічні та річні премії
Нерегулярна премія	Надається за участь у проєктних роботах, за досягнення співробітника

Розрахунок премії та компенсаційного пакета проводиться за (1.2).

$$\text{КП} = \text{Оклад (постійна частина)} + (\% \text{ від окладу}) * (\text{вага КРІ} * \text{К1} + \text{вага КРІ} * \text{К2} + \text{вага КРІ} * \text{К3}), \quad (1.2)$$

де % від окладу – змінна частина

Вага КРІ – встановлюється у % (в сукупності 100%)

К1, К2, К3 – поправочний коефіцієнт виконання КРІ

Особлива увага приділяється врівноваженню КПЕ. Тут необхідно дотримуватися основних принципів, наведених на рисунку 1.2. Джерелом преміювання можуть бути: фонд оплати праці, прибуток підприємства, економія фонду оплати праці, отримання додаткового чистого прибутку, економія оборотних засобів, сировини та матеріалів.



Рисунок 1.2 – Основні принципи врівноваження КПЕ

На четвертому етапі відбувається розробка системи моніторингу КПЕ, оцінка проміжних результатів досягнення цілей за встановленими КПЕ, виявлення факторів, що перешкоджають досягненню цілей, некоректних значень КПЕ.

Визначення документів, які регламентують систему КПЕ наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Документи регламентації функціонування системи КПЕ на підприємстві

Документ	Опис
Положення про КПЕ	Мета, завдання, напрямки; склад, процедури встановлення, використання системи; порядок формування звітності
Методика розрахунку або Паспорт КПЕ	Визначення найменувань показника та його призначень, алгоритм розрахунку та діапазон значень.
Карти виконання або Матриці КПЕ	Фіксується склад та значення показників, за якими проводиться оцінка діяльності співробітників.

Оцінка виконання відбувається у спеціальних таблицях, які називаються картами виконання КПЕ або Матриці КПЕ. В матрицю включають обмежене число показників з бібліотеки КПЕ посади. Зазвичай рекомендується 4–5 показників для співробітників, 6–7 показників для керівників різних рівнів. Після складання матриці КПЕ для всіх показників задаються наступні «рівні ефективності» [11]:

1) базовий рівень – «нульова» точка, від якого починається відлік результату. Це найгірше допустиме значення КПЕ.

2) нормальний рівень – рівень, який повинен обов'язково досягатися з урахуванням обставин і особливостей роботи, а також можливостей співробітника. Це задовільний значення показника КПЕ.

3) цільовий рівень – наднормативний рівень, до якого потрібно прагнути. Ідеальне значення КПЕ.

На практиці існує багато матриць КПЕ, що відрізняються за формою та змістом. При розробці такої матриці важливо знайти компроміс між повнотою інформації, необхідної для визначення та оцінки цілей організації, і, з іншого боку, простотою та зрозумілістю для працівників.

На п'ятому етапі проводиться навчання правилам роботи, обговорення проблем, проведення різних тренінгів підвищення кваліфікації. Крім того,

важливим завданням є організація зворотного зв'язку. Від цього залежить розуміння співробітником того, які його дії сприяли успішному виконанню стандартів професійної компетенції, а які перешкождали. Зворотний зв'язок необхідно давати так, щоб він мотивував співробітника на краще виконання роботи і був правильно ним сприйнятий.

Шостий етап – завершення проєкту, тобто використання системи КПЕ, він включає в себе:

- 1) підсумковий перелік цілей та КПЕ по всій компанії;
- 2) знання та навички управління ефективністю у керівників компанії;
- 3) ключові показники ефективності – Матриці КПЕ для всіх посад на рік;
- 4) плани робіт на рік для всіх посад;
- 5) автоматизовану систему КПЕ та систему мотивації на базі КПЕ в єдиному інформаційному середовищі.

Важливо розуміти, що основну роль відіграє не тільки розробка та формування системи КПЕ, а й грамотне застосування. Перегляд і адаптація ключових показників ефективності має важливе значення для того, щоб вони залишалися актуальними та ефективними для вимірювання прогресу в досягненні цілей вашої організації.

1.3 Майбутні тенденції розвитку КПЕ

Оскільки технологія та бізнес-практика продовжують розвиватися, також буде розвиватися використання КПЕ для підвищення ефективності підприємства.

В майбутньому можна очікувати більш широке використання даних у реальному часі. У міру того, як організації стають більш керованими даними, більше уваги приділятиметься використанню даних у реальному часі для вимірювання КПЕ. Це дозволить організаціям швидше та ефективніше виявляти проблеми продуктивності та реагувати на них. Також більша увага приділятиметься КПЕ, орієнтованим на клієнта, таким як задоволеність клієнтів,

їх лояльність і утримання клієнтів. Це свідчить про зростаюче визнання важливості клієнтського досвіду для досягнення успіху в бізнесі. Ще однією тенденцією розвитку КПЕ є збільшення уваги до оцінки якості роботи персоналу. У сучасних умовах конкуренції, які характеризуються високою швидкістю змін та нестабільністю ринку, якість роботи персоналу є ключовим фактором успіху підприємства. Тому, розробка та впровадження КПЕ, які дозволяють оцінити якість роботи персоналу, можуть бути важливим елементом удосконалення діяльності підприємства. Очікується також більш широке використання прогнозної аналітики: прогнозна аналітика все частіше використовуватиметься для визначення закономірностей і тенденцій у даних, що дозволить організаціям передбачати майбутню продуктивність і приймати більш обґрунтовані рішення. Більша увага приділятиметься КПЕ, пов'язаним із залученістю та задоволеністю працівників. Це свідчить про зростаюче визнання важливості благополуччя працівників і впливу, який залучені працівники можуть мати на успіх бізнесу. Є можливість більш широкого використання бенчмаркінгу. Бенчмаркінг все частіше використовуватиметься для порівняння ефективності організації з галузевими стандартами та найкращими практиками. Це допоможе організаціям визначити сфери для вдосконалення та забезпечити постійне вдосконалення. КПЕ будуть все більше інтегруватися з іншими бізнес-системами, такими як ERP, CRM і HRIS. Це дозволить організаціям отримати більш цілісне уявлення про продуктивність і приймати більш обґрунтовані рішення. Ще однією з ключових тенденцій розвитку КПЕ в майбутньому є збільшення уваги до соціальної та екологічної відповідальності підприємств. Для досягнення сталого розвитку організації повинні бути не тільки економічно ефективними, але й відповідати вимогам соціальної та екологічної відповідальності. У зв'язку з цим, КПЕ повинні включати в себе не тільки фінансові показники, але й соціальні та екологічні, які дозволяють оцінити внесок підприємства у соціальну та екологічну сфери.

Однак, разом з цим, з'являється нове виклик для розвитку КПЕ – забезпечення захисту персональних даних працівників та збереження

конфіденційності. Підприємства повинні дотримуватись законодавчих вимог та етичних принципів у зборі та обробці даних персоналу. Крім того, майбутні тенденції розвитку КПЕ пов'язані зі зростанням значення розвитку компетенцій працівників та їхнього розвитку. КПЕ повинні відображати не лише поточну ефективність, але й показники, які свідчать про здатність працівників до навчання та розвитку в майбутньому. Отже, КПЕ повинні бути спрямовані на стимулювання навчання та розвитку працівників, що може бути важливим фактором для збереження талановитих працівників та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У цілому, розвиток КПЕ є важливим елементом удосконалення діяльності підприємств та забезпечення їхньої ефективності. Майбутні тенденції розвитку КПЕ пов'язані з розширенням їхньої функціональності, збільшенням уваги до соціальної та екологічної відповідальності підприємств, використанням цифрових технологій та зростанням значення розвитку компетенцій працівників та їхнього розвитку.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу відмітимо що КПЕ є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності організацій та їх персоналу. Застосування КПЕ дозволяє визначати успішність роботи підприємства відповідно до певних критеріїв та метрик, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності бізнесу. Також, було проаналізовано стан розробки теми сучасними українськими авторами та визначено сутність терміну «ефективність», розглянуто поняття ключових показників ефективності (КПЕ), досліджено їх розрахунок та класифікацію, що дозволяє визначити найбільш релевантні індикатори для галузі в цілому та конкретної організації. На основі аналізу літературних джерел та практичного досвіду можна зробити висновок, що КПЕ є важливим елементом в оцінці ефективності підприємства. Це допомагає організації зрозуміти, наскільки успішно вона досягає своїх цілей та об'єктивних результатів. Розробка та впровадження КПЕ в організації може допомогти підприємству приймати ефективніші стратегічні рішення. Крім того, відповідні методології оцінки

персоналу можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони працівників, що в свою чергу може допомогти удосконалити процес навчання та розвитку персоналу. Розробка та впровадження КПЕ в організації вимагає відповідального та системного підходу, включаючи визначення метрик, відслідковування та аналіз результатів. У розділі також було досліджено розробку та впровадження КПЕ в організації. Важливо пам'ятати, що впровадження КПЕ не є простим завданням, оскільки потрібно враховувати багато факторів, таких як цілі організації, культура підприємства, наявність ресурсів, технічна підтримка та інше.

Майбутні тенденції розвитку КПЕ також було розглянуто в даному розділі. У майбутньому можна очікувати зростання значення КПЕ в управлінні бізнесом, оскільки це дозволить підприємствам розвиватися та досягати успіху в умовах постійної конкуренції. Зокрема, очікується, що розвиток технологій та збільшення обсягів даних відкриють нові можливості для вдосконалення методів оцінки ефективності та розрахунку КПЕ. Також очікується, що збільшення уваги до сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності приведе до виникнення нових КПЕ, які відображатимуть не лише економічні аспекти, але й соціальну та екологічну відповідальність.

Узагальнюючи, розділ про КПЕ є важливим в контексті підвищення ефективності підприємства. Відповідно до досліджень, КПЕ є ключовим інструментом для визначення ефективності організації, а використання методологій оцінки персоналу є важливим кроком в підвищенні ефективності. За результатами досліджень, можна зробити висновок, що розрахунок та впровадження КПЕ в організації є складним завданням, але вони можуть допомогти підприємству досягти більшої ефективності та конкурентоспроможності. Крім того, майбутні тенденції розвитку КПЕ вказують на необхідність збільшення уваги до соціальної та екологічної відповідальності підприємств, що може стати ключовим фактором для успіху в майбутньому.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця» (далі ПрАТ «ФФ «Дарниця»). Це – національний виробник лікарських засобів № 1 в натуральному об'ємі. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та фізичний продаж рецептурних (Rx) і безрецептурних (OTC) генеричних лікарських засобів, до інших видів діяльності можна віднести оптову торгівлю фармацевтичними товарами, роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, постачання інших готових страв, спеціалізовану медичну практику, стоматологічну практику [20].

ПрАТ «ФФ «Дарниця» спеціалізується на виробництві [22]: твердих лікарських форм (таблеток, таблеток, вкритих оболонкою, капсул), розчинів для ін'єкцій в ампулах, крапель (стерильних і нестерильних), м'яких лікарських форм (мазі, креми, гелі, шампуні, розчини для зовнішнього застосування), стерильних порошків для приготування розчинів для ін'єкцій, інфузійних розчинів.

Загальні відомості про підприємство зведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – загальні відомості про ПрАТ «ФФ «Дарниця» [20]

Повне найменування емітента	Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	00481212
Місцезнаходження	вулиця Бориспільська, 13, місто Київ, 02093
Міжміський код, телефон та факс	0(44) 566-68-78, 0(44) 568-32-10
Адреса електронної пошти	equity@darnitsa.ua

Далі були розглянуті місія, бачення, цінності та ціль ПрАТ «ФФ «Дарниця», що наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту на ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Допомагати медичним працівникам та пацієнтам покращувати якість життя завдяки науці, інноваціям та доступності кожному.
Бачення	Компанія щодня залучає найкращих фахівців та науковців, новітні фармацевтичні технології та прогресивні відкриття. Дотримуючись найвищих стандартів GMP, компанія турбується про доступність продукції та її безумовну якість у 16 країнах світу. 90 років довіри серед пацієнтів та науково-медичної спільноти надихають працівників ПрАТ «ФФ «Дарниця» на нові фармацевтичні розробки, а вони в свою чергу надихають піклуватися про здоров'я на найвищому рівні разом із компанією «Дарниця».
Цінності	- Амбіційне лідерство Ми найкращі у тому, що ми робимо – кожен і разом. Ми мислимо і діємо за межами стереотипів. Ми зухвалі і невгамовні – досягнувши високої мети, ми ставимо перед собою ще сміливіші цілі. - Extreme ownership (загострене відчуття власника) Кожен з нас щодня досягає більшого і несе відповідальність за кінцевий результат компанії як власник. - Відповідальність Ми щоденно свідомо несемо відповідальність перед колегами, пацієнтами, медичною спільнотою, партнерами, суспільством і планетою. - Надбання Ми пишаємося здобутками, які нас сформували як лідерів і скеровують на подальший розвиток. Це підходи, ставлення, стандарти, які вибудували міцний фундамент і які ми гордо несемо з собою далі: амбітність, якість як наше ДНК, піклування про людей, стійкість у складні періоди, далекоглядність.
Ціль	- Забезпечення населення сучасними, ефективними та безпечно спроектованими біологічними препаратами протягом 2 років - Лідерство за обсягом продажу, шляхом збільшення обсягу виробництва на внутрішній ринок протягом 3 років - Формування виробничо-експортного потенціалу шляхом повного переходу на міжнародні норми виробництва протягом 2 років

ПрАТ «ФФ «Дарниця» має 90-річний досвід роботи в сфері фармакології, її історія розпочинається з 1930-х років, коли в Києві був створений Київський філіал Українського інституту експериментальної ендокринології. Однак сучасний етап розвитку датується 22 серпнем 1994 р. коли хіміко-фармацевтичне

об'єднання «Дарниця» було реорганізовано та зареєстровано державною адміністрацією м. Києва як ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». У 2012 р. було змінено форму власності із закритого на приватне акціонерне товариство. Організаційно-правова форма господарювання за класифікатором КОПФГ – 230.

У 2018 р. ПрАТ «ФФ «Дарниця» приєдналася до мережі відповідального бізнесу. Стратегія сталого розвитку компанії ґрунтується на Глобальних цілях у сфері дотримання прав людини та створення гідних робочих місць, відповідального споживання, забезпечення здорового способу життя і сприяння добробуту громадян.

ПрАТ «ФФ «Дарниця» входить у ТОП-100 українських брендів 2020, має велику впізнаваність та гарну репутацію на вітчизняному ринку. Завдяки великій відомості бренда серед суспільства та доступним цінам «Дарниця» користується лояльністю покупців. В 2019 р. ПрАТ «ФФ «Дарниця» зайняла 4-е місце в рейтингу «Найдорожчі бренди України» за версією журналу «Кореспондент». Оціночна вартість бренду склала 172,2 млн дол США [9].

На підприємстві ПрАТ «ФФ «Дарниця» у м. Київ функціонують 14 виробничих ліній, сертифікованих за стандартом GMP. Продукція компанії експортується в 16 країн світу. Потужності фірми, розташовані на близько 30 тис. м² виробничих приміщень, дозволяють випускати більше 460 млн. ампул, 4,2 млрд. таблеток, 50 млн. туб м'яких лікарських форм, 40 млн. флаконів крапель, 30 млн. флаконів цефалоспоринових антибіотиків, 15 млн. флаконів інфузійних розчинів [20].

Портфолію компанії включає 280 найменувань готових лікарських засобів. ПрАТ «ФФ «Дарниця» фокусується на терапії кардіологічних, неврологічних захворювань та болю [3].

Інформація про організаційну структуру ПрАТ «ФФ «Дарниця» має конфединційний характер, однак, може бути представлена на прикладі інших фірм фармакологічної сфери (рисунок 2.1). Можемо стверджувати, що підприємству притаманна лінійно функціональна організаційна структура.

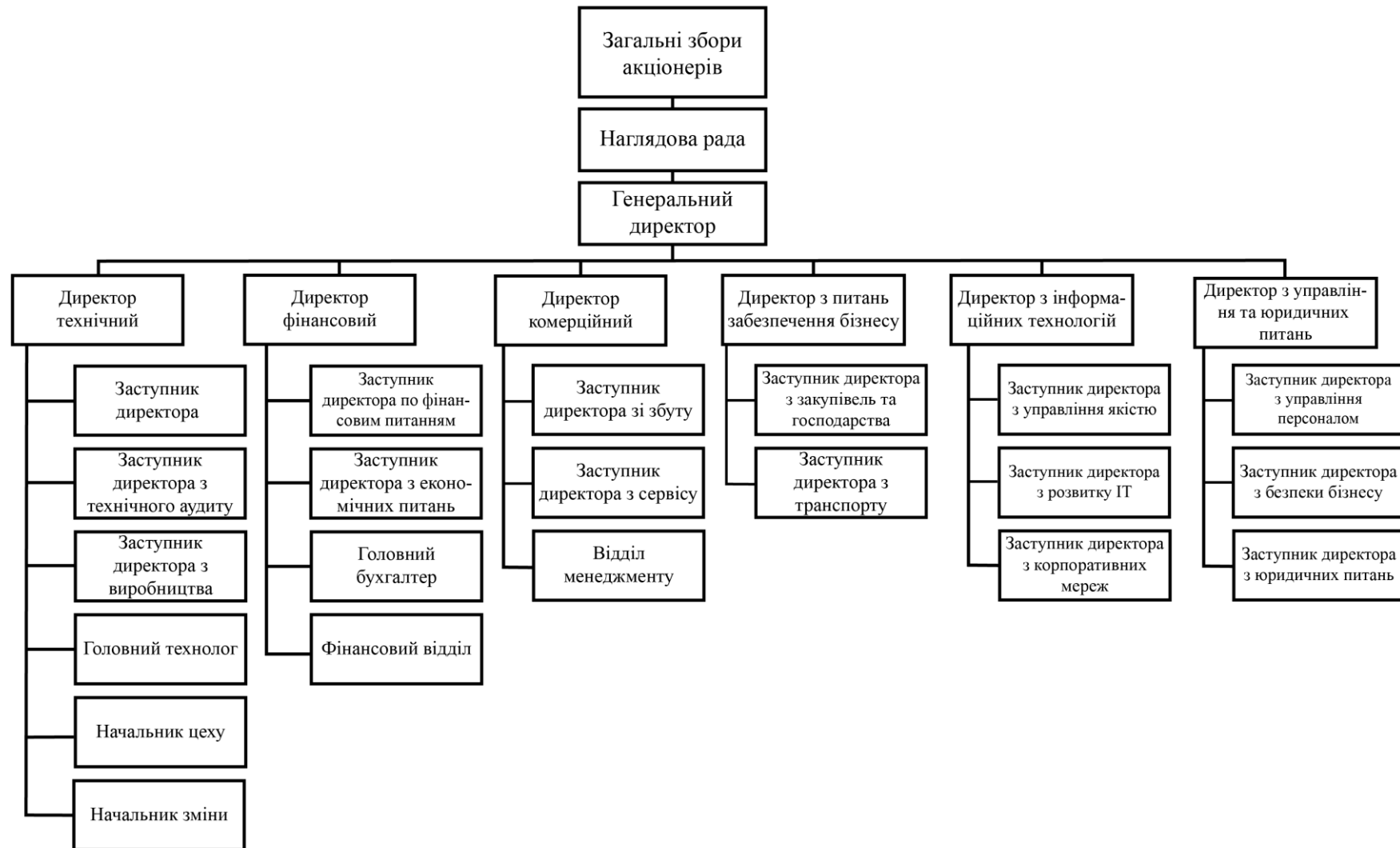


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ФФ «Дарниця»

2.2 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Фармацевтичний ринок по праву можна назвати стратегічним сектором для соціально-економічного розвитку всіх країн світу. Значимість галузі підвищується у зв'язку з тим, що вона є запорукою оптимального функціонування охорони здоров'я в країні, що забезпечує зростання якості життя і збереження працездатності населення.

Фармацевтична промисловість займає важливе місце в економіці України, та є значною частиною національного ринку, багато в чому визначає національну та оборонну безпеку країни, характеризується великою залученістю в наукову сферу. Ринок фармацевтичної продукції володіє, на відміну від інших світових товарних ринків, своєю специфікою, а ключовою його особливістю є низька цінова еластичність продукції, оскільки багато ліків купуються за виписаними рецептами і в споживачів в умовах відсутності альтернатив немає вибору, крім купівлі необхідних препаратів незалежно від їхньої ціни.

Як зазначено в роботі [25], за останні роки спостерігається чітка тенденція до підвищення прибутковості вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі. Так, якщо прибуток в 2015 р. становив 2723,1 млн. грн, то в 2021 р. цей показник склав вже 7376 млн грн. Приріст за останні 7 роки складає 170%.

Загалом за 9 міс 2022 р. загальні обсяги аптечного продажу всіх категорій товарів «аптечного кошика» становили 90,5 млрд грн та зменшилися на 6,4% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У натуральному вираженні обсяги продажу скоротилися на 26,8% та становили 939 млн упаковок [4]. Тобто, на одного громадянина приходиться приблизно 23 упаковки ліків на рік. В Україні концентрація споживачів помірна, однак найвища активність сконцентрована в столиці та містах-мільйонниках. Війна вплинула і на структуру споживання ліків. На початку війни фіксувалося зростання частки рецептурних препаратів, але згодом вона дещо скоротилася, що пов'язано із сезонністю. Однак в цілому можна відзначити, що тренд до збільшення частки рецептурних препаратів продовжується попри війну.

Однак, переваги фармацевтичної галузі призводять і до високої внутрішньогалузевої конкуренції. За даними Proxima Research за 2022 р. [23] до топ 10 лідерів фармакологічного ринку України ввійшли як іноземні, так і вітчизняні компанії. До найбільших підприємств-конкурентів ПрАТ «ФФ «Дарниця» за часткою ринку можна віднести ТОВ «АСІНО Україна», АТ «Київський вітамінний завод», АТ «ФАРМАК», ТОВ «Здоров'я», ПрАТ ФФ «ВІОЛА», ТОВ «ТЕВА Україна», КОРПОРАЦІЯ АРТЕРІУМ, ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА», ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ». Аналізуючи географію преставництв та виробничих потужностей, можна зробити висновок, що в основному, вони розташовані у місті Києві.

Дані щодо частки на ринку та приросту продажів наведені на рисунку 2.2.

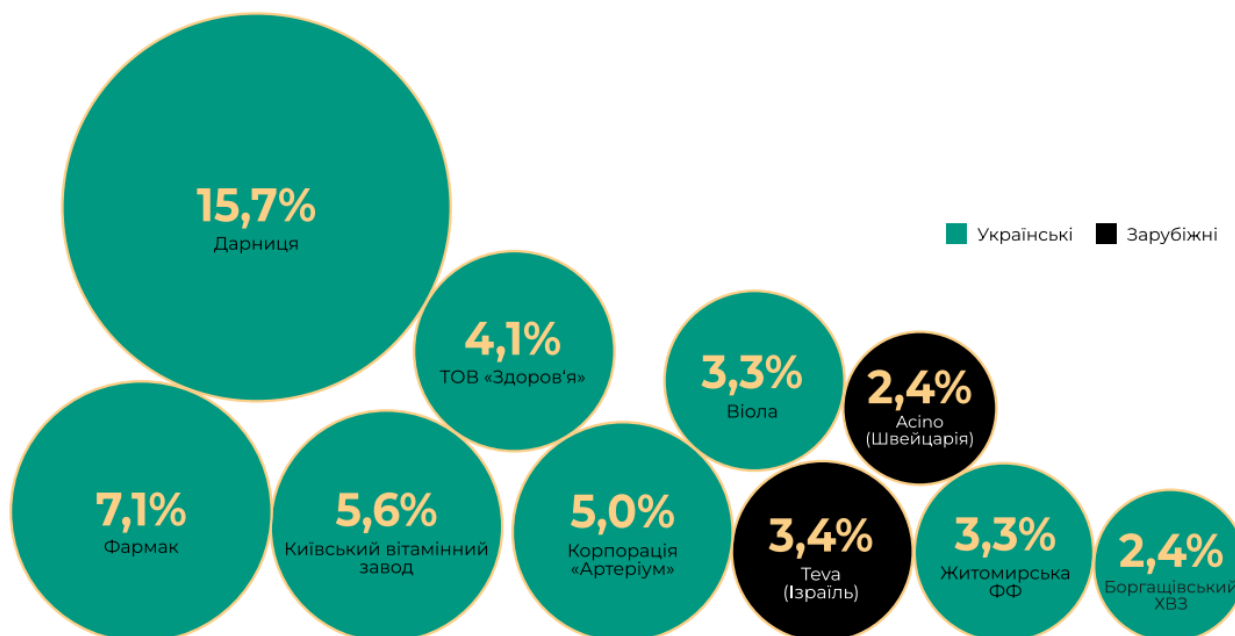


Рисунок 2.2 – Топ-10 компаній на фармринку у 2022 за обсягом продажу в натуральному вираженні

Слід зазначити, що за даними сумісного дослідження Дарниці та TOP LEAD [23], імпорт ліків і Україну у 2022 р. скоротився на 38% відносно 2021 р.. За період 2016-2021 рр. він зростав в середньому на 13,7% щороку. Зниження

залежності від імпортованих ліків є стратегічно важливим завданням для України. На рисунках 2.3 та 2.4 наведений об'єм імпорту фармацевтичної продукції за 7-річний період та 10 найбільших напрямів імпорту ліків у 2022 р.

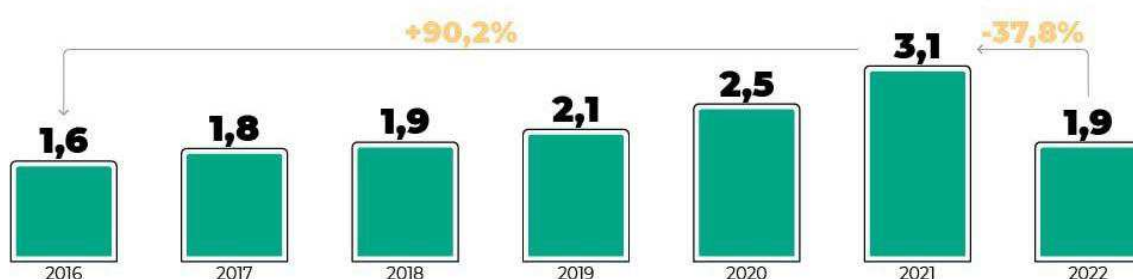


Рисунок 2.3 – Імпорт фармацевтичної продукції, млрд дол. США

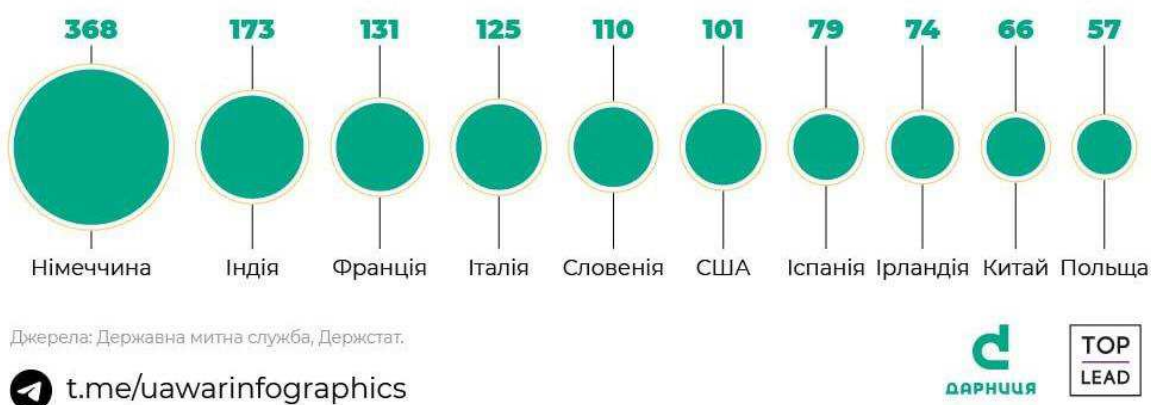


Рисунок 2.4 – 10 найбільших напрямків імпорту ліків у 2022р., млн дол. США

Інформація про постачальників сировини є конфіденційною, однак можна припустити, що основними постачальниками сировини для фармацевтичних препаратів, лікарських засобів виступають ТОВ «МЕДІКАЛ ЛІДЕР ГРУП», ТОВ «ГЮРЗА – ІНДІЯ» та ТОВ «БАСТІОН ЛСД». Конкуренція серед постачальників досить велика, тому можемо зробити висновок, що це ринок покупця.

Сучасне конкурентне середовище є складним, багатофакторним і динамічною системою, що змінюється та обумовлює необхідність постійного вдосконалення методів та способів управління конкурентоспроможністю організації.

Чотири основні групи факторів здійснюють найзначніший вплив на

діяльність будь-якого бізнесу та є ключовими з точки зору аналізу зовнішнього середовища. Саме ці групи факторів покладено в основу базової методики аналізу макросередовища, яка отримала назву PEST-аналізу (акронім від назв груп факторів, що розглядаються – policy, economy, society, technology) [15].

В результаті експертного аналізу факторів зовнішнього середовища, які мають непрямий вплив на формування можливостей і загроз для ПрАТ «ФФ «Дарниця», сформовано матрицю PEST-аналізу (таблиця 2.3). За отриманими результатами оцінки, які наведені в таблиці 2.3 побудовано пелюсткову діаграму, яка наочно показує напрям та силу впливу кожного показника (рисунок 2.5).

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Оцінка	Середнє зважене
Політичні (P)			
Політична і соціальна нестабільність в країні	0,15	-4	-0,6
Субсидії та дотації від держави для розвитку фармацевтичної галузі	0,065	3	0,195
Зміна законодавства [10]	0,06	-2	-0,12
Зміни державного регулювання	0,05	2	0,1
Економічні (E)			
Складна економічна ситуація в країні	0,12	-5	-0,6
Високі темпи інфляції	0,06	-2	-0,12
Скорочення валового національного продукту	0,045	-4	-0,18
Жорстка податкова політика	0,035	-1	-0,035
Скорочення рівня доходів населення	0,075	-3	-0,225
Значні коливання курсу валют	0,065	3	0,195
Соціальні (S)			
Висока кваліфікація кадрів	0,07	4	0,28
Погіршення демографічної ситуації	0,05	-4	-0,2
Технологічні (T)			
Високий рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,04	5	0,2
Руйнування інфраструктури, в тому числі енергетичної	0,115	-5	-0,575
Всього	1		-1,685
Примітка: оцінка враховує напрям впливу, ваговий коефіцієнт встановлено експертним шляхом.			
Складання матриці включало в себе два етапи: по-перше, були сформовані фактори та визначена вага кожного з них, а по-друге – надана оцінка, при цьому +5 – найбільш позитивний вплив, а -5 – найбільш негативний.			



Рисунок 2.5 – Пелюсткова діаграма результатів PEST-аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «ФФ «Дарниця»

За результатами PEST-аналізу, під час військового стану на фармацевтичному ринку більше загроз, ніж можливостей. Політичні та економічні фактори є найбільш визначними, саме вони в більшості своїй негативно вплинули на фінальний результат.

Окрім PEST-аналізу, що призначений для виявлення впливу політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних аспектів зовнішнього середовища до основних методів оцінювання впливу факторів макросередовища відносять також SWOT-аналіз. Він виступає інструментом, який дозволяє не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища, а також виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями та загрозами зовнішнього середовища [7]. SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (погрози). Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T. Результати проведеного SWOT-аналізу викладені у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця підприємства ПрАТ «ФФ «Дарниця»

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (О)</p> <p>усунення бар'єрів на шляху українського експорту ліків у зв'язку з наданням статусу кандидата України в ЄС та подальшим вступом;</p> <p>розвиток імпортозаміщення;</p> <p>державна закупівля продукції для потреб воєнних, гуманітарної допомоги громадянським жителям;</p> <p>позитивні зміни у нормах законодавства у сфері фармацевтики;</p> <p>виготовлення вітчизняних вакцин та інших інноваційних біотехнологічних препаратів;</p> <p>збільшення переліку продукції для державної програми "Доступні ліки";</p> <p>розробка своїх унікальних препаратів;</p> <p>зростання попиту населення на лікарські засоби.</p>	<p>Потенційні зовнішні загрози (Т)</p> <p>негативні демографічні зміни;</p> <p>посилення конкуренції;</p> <p>нестабільність курсу валют;</p> <p>нестабільна ситуація в Україні, економічна криза;</p> <p>спад купівельної спроможності населення;</p> <p>сильна маркетингова політика іноземних виробників на національному ринку;</p> <p>збільшення імпорту іноземних ліків;</p> <p>зменшення кількості безрецептурних лікарських засобів;</p> <p>мораторій на рекламу ліків і медпрепаратів в Україні;</p> <p>руйнування логістичних ланцюгів поставок.</p>
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S)</p> <p>висококваліфікований персонал;</p> <p>якісна продукція;</p> <p>доступна ціна товарів;</p> <p>поступове технологічне оновлення виробничих потужностей;</p> <p>лідуюча позиція на національному ринку;</p> <p>впізнаваність вітчизняного бренду, гарна репутація;</p> <p>широкий асортимент фармацевтичної продукції;</p> <p>міжнародний сертифікат стандарту GMP (Good Manufacturing Practice);</p> <p>висока рентабельність;</p> <p>велика лабораторно-аналітична база розробок;</p> <p>розвинена мережа логістики — від виробників до дистриб'юторів та роздрібних мереж.</p>	<p>Поле СіМ</p> <p>розширення виробничих потужностей для задоволення потреби у лікарських засобах, вакцинах і т.д. на внутрішньому ринку та вихід на зовнішні ринки збуту</p>	<p>Поле СіЗ</p> <p>дотримання норм європейських стандартів якості продукції;</p> <p>розвиток інтеграції закордон;</p> <p>активізація маркетингової діяльності;</p> <p>налагодження нових надійних логістичних ланцюгів;</p> <p>формування резервного капіталу</p>
<p>Потенційні внутрішні слабкості (W)</p> <p>невелика кількість унікальних препаратів;</p> <p>збої в поставках;</p> <p>недостатня рекламна політика в порівнянні з конкурентами;</p> <p>низький експортний потенціал;</p> <p>низький ступень диференціації від інших національних виробників;</p> <p>відсутність психологічних методів мотивації персоналу;</p> <p>зростання та перевищення норми коефіцієнта зносу основних засобів;</p> <p>незабезпеченість населення України доступними препаратами, на які є великий попит та відносно низька собівартість (калій йодид).</p>	<p>Поле СіМ</p> <p>планування витрат підприємства;</p> <p>прогнозування попиту на новий продукт;</p> <p>пошук інвестицій;</p> <p>оновлення основних засобів.</p>	<p>Поле СлЗ</p> <p>пошук патентів та отримання ліцензій на лікарські препарати, які не мають аналогів;</p> <p>виробництво видів продукції, які відповідають міжнародним стандартам;</p> <p>фінансування науково-технічних розробок.</p>

В фармацевтичній галузі високий бар'єр входу. Як зазначено у праці [13] до високотехнологічних виробництв поряд із повітряними літальними апаратами і космічними кораблями; офісними рахунковими та обчислювальними машинами; радіо, телевізійне і комунікаційне устаткування; медичним устаткуванням та оптичними інструментами відносять і фармацевтику. Ефективний контроль якості препаратів та дотримання вимог є невід'ємною складовою забезпечення національної безпеки держави, тому по-перше для виготовлення та продажу лікарських засобів потенційні конкуренти повинні отримати державні ліцензії від таких органів як: Міністерство охорони здоров'я України, Державна служба України з контролю за наркотиками, Державна служба України з лікарських засобів, Державна інспекція техногенної безпеки України. Якщо підприємство бажає ще виходити і на зовнішні ринки, до всього вищенаведеного воно повинно мати міжнародний сертифікат GMP (good manufacturing practice). До того ж, до бар'єрів входу можна віднести: високі первісні витрати, складність отримання позитивного ефекту масштабу на початкових етапах, несприятлива кон'юнктура ринку.

Критерії якості лікарських засобів безпосередньо встановлюються Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ). До критеріїв якості лікарських засобів, зокрема, належать: ефективність, безпека застосування, перевага над близькими за дією лікарськими засобами, відсутність домішок, відповідність вимогам специфікацій якості, стійкість при зберіганні тощо. Контроль всіх одиниць лікарських засобів неможливий, тому актуальним є забезпечення та контроль якості [24]. Елементи контролю якості лікарських засобів зведені на рисунку 2.6.

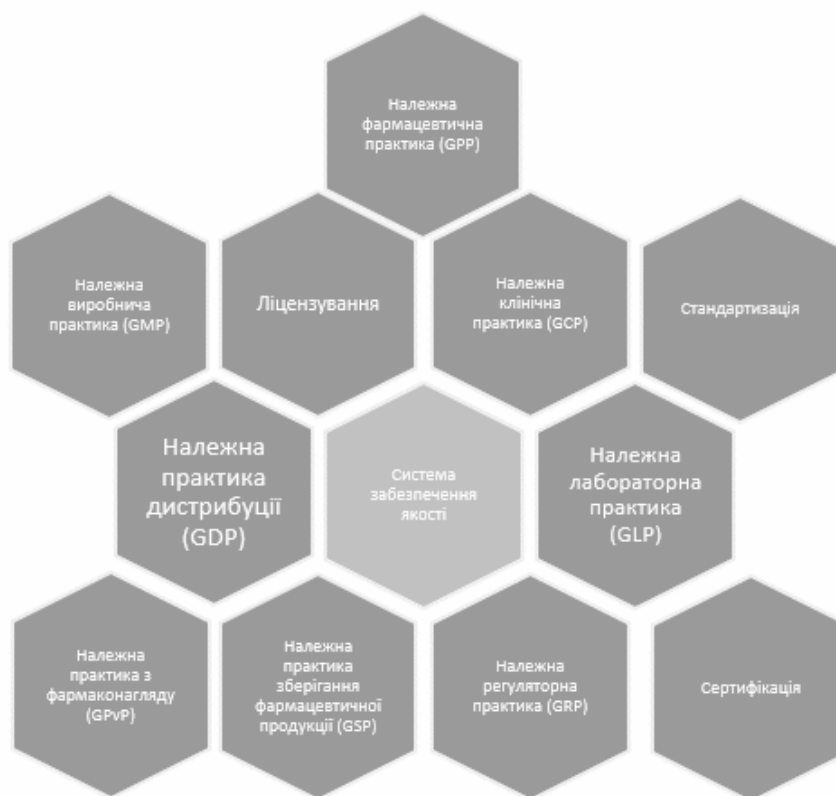


Рисунок 2.6 – Елементи контролю якості лікарських засобів

Стандартизація виробництва ліків є важливою частиною виробництва в суспільстві і створює ефективну систему управління їх якістю. На національному рівні виділяють такі стандарти: ДСТУ (національний стандарт, затверджений Держспоживстандартом України); ДСТУ/ГОСТ (національний стандарт України, який прийнятий як міждержавний стандарт); ДСТУ ISO (національний стандарт, через який в Україні затверджено стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO)); ДСТУ EN (національний стандарт, через який в Україні затверджено європейський стандарт). На інших рівнях виокремлюють: ISO (міжнародні стандарти); ГОСТ (міждержавні стандарти, що діють на території країн СНД); ГСТУ (галузеві стандарти України); ДК (державні класифікатори України); СТУ (стандарти наукових, науково-технічних або інженерних товариств і спілок України); ТУ У (технічні умови України); СОУ (стандарти організацій України); СТП (стандарти підприємств); АНД (аналітична нормативна документація); Р (регламент) [6].

Фармацевтична продукція – це група спеціалізованих споживчих товарів, що впливає і на процес дистрибуції. Фармацевтична продукція, навіть спеціалізована, потрібна багатьом клієнтам, тому не може бути предметом прямих продажів. Не використовуються такі методи, як прямий маркетинг, телемаркетинг, рекламні продажі в газетах, журналах тощо. Непрямий спосіб є найбільш поширеним і передбачає просування ліків споживачам через оптово-роздрібні підприємства. Користь цього методу визначається функціональним розподілом між цими структурами, що сприяє швидкій доставці ліків пацієнтам. Продукція ПрАТ «ФФ «Дарниця» розміщена по всій території України, тому можна казати, що фірма обрала інтенсивний вид розподілу. При ньому фармацевтична фірма використовує велику кількість оптових та роздрібних посередників. Її мета – широкий ринок збуту, масова реалізація і великий прибуток. Такий підхід характерний для реалізації значної кількості товарів широкого використання [21]. Продукція ПрАТ «ФФ «Дарниця» представлена у більшості аптек України. Основні споживачі, зазначені на сайті підприємства – Аптека 911 (ПФ «ГАММА-55»), Аптека АНЦ (ТОВ «Аптека-Магнолія»).

Медицина – це галузь економіки, в якій від кваліфікації спеціаліста залежить не лише здоров'я, а часом і життя пацієнта, тобто вимоги до кваліфікації працівників фармацевтичної галузі мають бути високими, а якість професійних знань – постійно підвищуватися. Наказом «Про затвердження Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [14], регламентуються вимоги до рівня кваліфікації працівників в фармакологічній галузі. Узагальнюючи вимоги, працівник фармацевтичного підприємства повинен мати вищу освіту другого (магістерського) рівня галузі знань 22 «Охорона здоров'я» за спеціальністю 226 «Фармація, промислова фармація», первинну спеціалізацію (інтернатуру) «Загальна фармація» або «Фармація» з подальшою вторинною спеціалізацією «Організація і управління фармацією», безперервний професійний розвиток, сертифікат фармацевта-спеціаліста та посвідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії з цієї

спеціальності, стаж роботи за фахом не менше 2 років. Всі посадові особи ПрАТ «ФФ «Дарниця» мають вищу освіту, стаж роботи в середньому 26 років. Також на підприємстві працює багато докторів та кандидатів наук, що дозволяє на науковій основі проводити розробку нових лікарських засобів. До законів, що регулюють екологічний аспект діяльності фармацевтичних підприємств можна віднести Закон України «Про охорону атмосферного повітря», на підприємствах також проводяться наступні перевірки: геологічне вивчення надр та раціональне і ефективне використання надр України, перевірка охорони навколишнього природного середовища, раціональне використання, відтворення і охорона природних ресурсів,

ПрАТ «ФФ «Дарниця» займає 15,7% вітчизняного ринку в натуральному виразі та ставить перед собою за мету підвищення даного показника. Розвиток експорту – ще один з стратегічних пріоритетів ПрАТ «ФФ «Дарниця», зазначає в одному з інтерв'ю директорка департаменту експорту, Ірина Радченко. Наразі ПрАТ «ФФ «Дарниця» експортує препарати власного виробництва до 16 країн ЄС, СНД, Близького Сходу, Північної Африки та Азійсько-Тихоокеанського регіону. У компанії в планах також розвиток нових експортних напрямків, зокрема на ринки Латинської Америки. Однак, початок гострої фази війни в Україні в 2022 р. вніс свої корективи до розвитку експорту ліків як ПрАТ «ФФ «Дарниця», так і інших національних виробників. Таким чином, згідно дослідження, проведеного сумісно Дарницею та TOP LEAD [23], на основі даних Держстату та Державної митної служби, експорт ліків у 2022 р. скоротився на 24 %. До повномасштабного вторгнення українські фармкомпанії активно нарощували експорт продукції по всьому світу. Протягом 2016–2021 рр. експорт фармацевтичної продукції зростав у середньому на 11% щороку. Серед основних причин зниження експорту у 2022 р. виділяють: втрати виробничих і складських потужностей, логістичні труднощі та здорожчання сировини. На рисунках 2.7 та 2.8 відображена інформація щодо експорту фармацевтичної продукції за 7-річний період та щомісячні обсяги експорту у 2021–22 рр. відповідно.

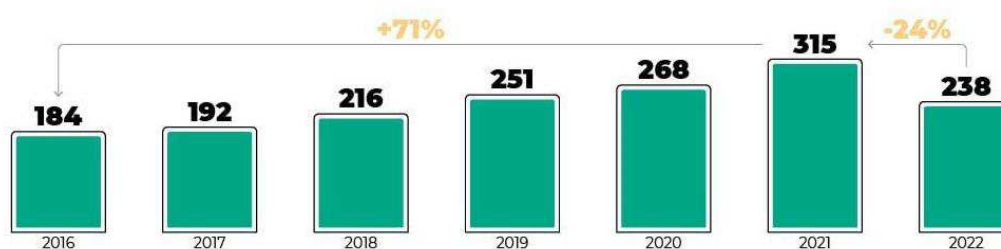


Рисунок 2.7 – Експорт фармацевтичної продукції, млн дол. США

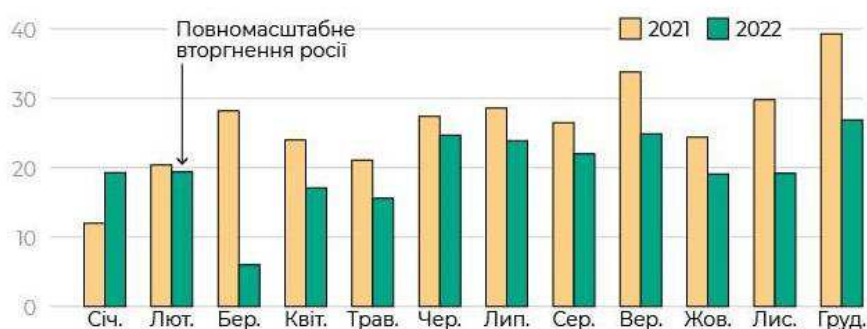


Рисунок 2.8 – Щомісячні обсяги експорту у 2021–22 рр., млн дол. США

У 2022 р., у порівнянні з 2021 з 10 найбільших напрямків експорту ліків зникли: Росія (-88%) та Білорусь (-81%), їх місце зайняли Литва та Латвія. Значне зростання експорту відбулось до Саудівської Аравії (+209%), Естонії (+409%), Великої Британії (+626%), Чехії (+1730%). На рисунку 2.9 наглядно показані зміни в експорті кожного з 10 найбільших напрямів експорту ліків з України в 2022 р.

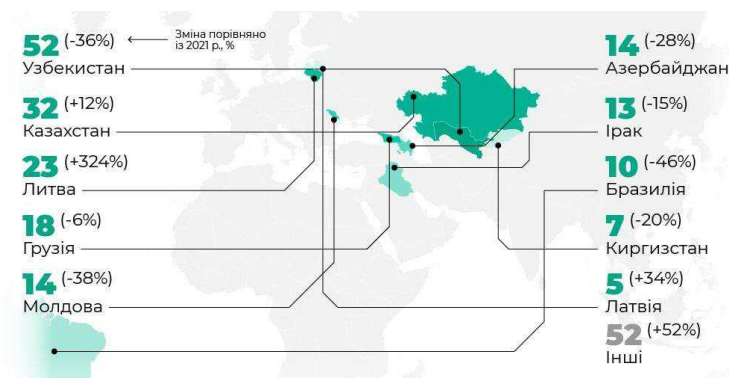


Рисунок 2.9 – 10 найбільших напрямів експорту ліків з України у 2022 р., млн. дол. США

Підприємства-конкуренти, наприклад, Корпорація Артеріум, окрім фармацевтичної продукції, виготовляє також і ветеринарні препарати, що можна розглядати і для досліджуваного підприємства як можливість завоювання нових ринків.

Калькуляція є основою ціноутворення на ліки для фармацевтичних виробників, оскільки ціна повинна покривати всі витрати та приносити прибуток. Якщо ціна, розрахована за витратним методом, вища за ринкову, підприємство шукає шляхи зниження витрат. Використання інших інфляційних стратегій практично відсутнє. На жаль позиціонування препарату, підкреслення того, що він вироблений в Україні та значно дешевший за західні аналоги, не забезпечує додаткової цінності в очах багатьох покупців. Пацієнти, а часто й лікарі вірять у високу якість та ефективність західних ліків і дуже скептично ставляться до якості та ефективності українських аналогів.

На ПрАТ «ФФ «Дарниця» виготовляються наступні види продукції: апмули, мазі, таблетки, інфузії, антибіотики. У таблиці 2.5 зведені дані про структури обсягу виготовленої та реалізованої продукції за 2016-2020 рр.. 2021 рік не був розглянутий, адже ПрАТ «ФФ «Дарниця» не надало корпоративну звітність на цей рік. У структурі виробництва найбільша частка ПрАТ «ФФ «Дарниця» приходить на таблетки. В період з 2016 р. по 2020 р. їх доля зростала складала від 58 до 81%. Їх частка в загальному обсягу виготовленої продукції за 5-річний період зросла на 8,38%, та на 6,37% в обсягу реалізованої продукції в грошовому виразі. В той же час доля виробництва та реалізації всіх інших категорій лікарських засобів в грошовому виразі зменшувалась, що є позитивною тенденцією. Підприємство змогло оптимізувати витрати, що дасть змогу при менших затратах отримувати більший прибуток. При даних умовах відкривається змога зайняти цінове лідерство в галузі, що можна розглядати як один із способів підвищення конкурентноспроможності. У натуральній формі

обсяг виробництва та реалізації ампул, мазей та таблеток зменшився, інфузій та антибіотиків – збільшився.

Таблиця 2.5 – Обсяги та структура виробництва продукції на ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Відносна зміна структури обсягу виготовленої продукції		Відносна зміна структури обсягу реалізованої продукції	
у натуральній формі, тис.упаковок	у грошовій формі, тис. грн	у натуральній формі, тис.упаковок	у грошовій формі, тис. грн
2017–2021		2017–2021	
-0,59%	-7,18%	0,13%	-5,53%
-0,30%	-0,75%	-0,22%	-0,49%
-0,73%	8,38%	-1,77%	6,37%
1,07%	-0,15%	1,00%	-0,34%
0,55%	-0,30%	0,86%	-0,01%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Графічне зображення динаміки змін наведено на рисунках 2.10–2.13.

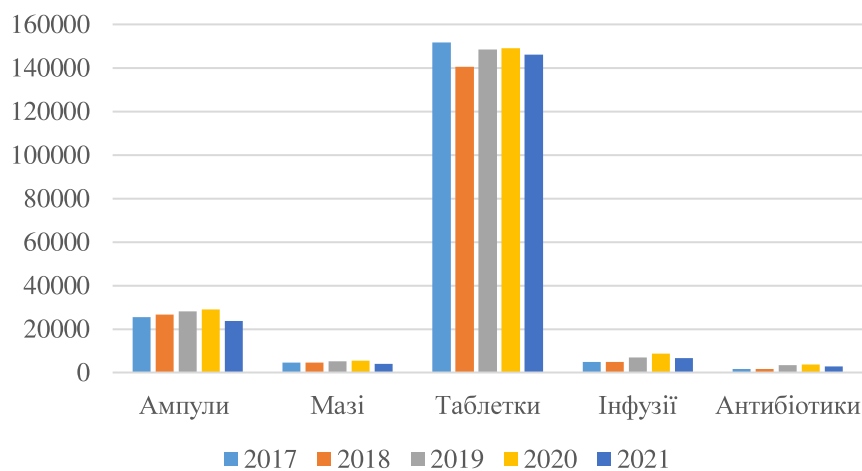


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни обсягу виробництва на ПрАТ «ФФ «Дарниця» у 2017–2021 р. в натуральній формі

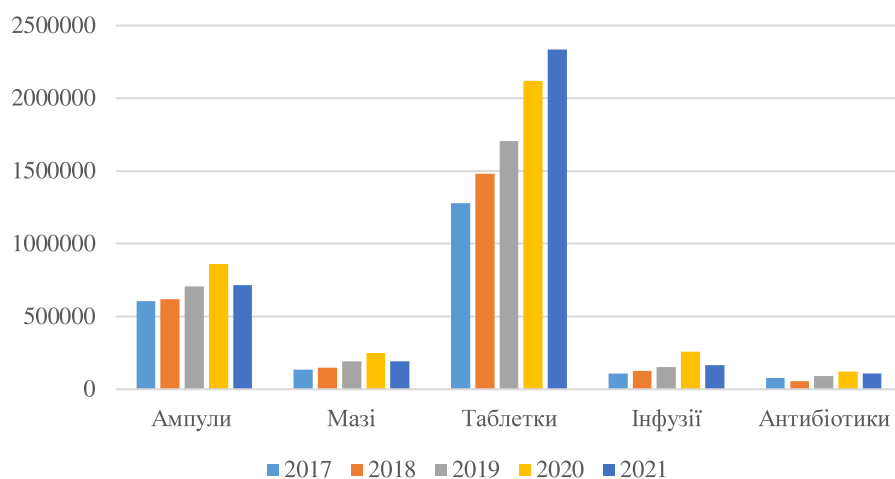


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни обсягу виробництва на ПрАТ «ФФ «Дарниця» у 2017–2021 р. в грошовій формі

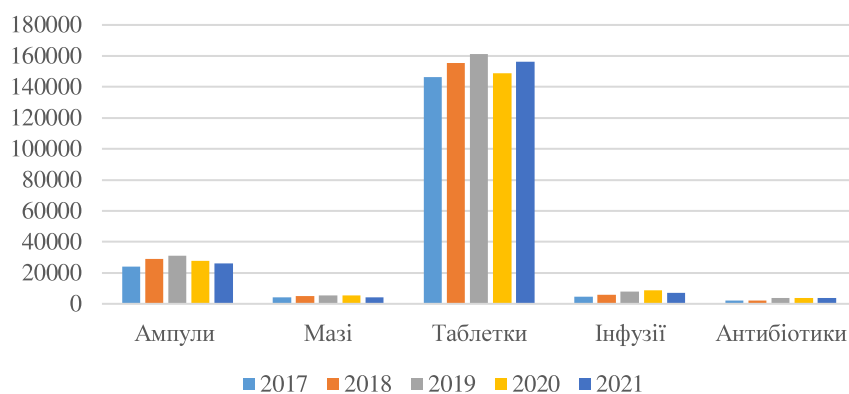


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни обсягу реалізації на ПрАТ «ФФ «Дарниця» у 2017–2021 р. в натуральній формі

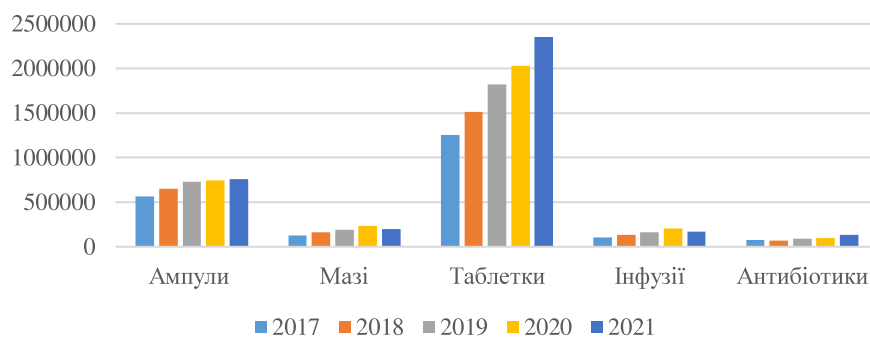


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни обсягу реалізації на ПрАТ «ФФ «Дарниця» у 2017–2021 р. в грошовій формі

Конкурентоспроможність якості продукції доречно порівнювати в лабораторних умовах за участю спеціалістів. Пакування товару з-поміж десятки лідерів на думку автора кардинально не відрізняється, однак можна виділити ПрАТ «ФФ «Дарниця» та ТОВ «ТЕВА Україна», оскільки дизайн оновлений та не виглядає застаріло.

Великої загрози винайдення товару-заміннику немає, однак існує ризик довіри населення таким методам бездоказової медицини як лікування «народним способом» та гомеопатія. На основі наведених даних складено модель п'яти конкурентних сил Портера для ПрАТ «ФФ «Дарниця», що наведена на рисунку 2.14.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності трьох основних конкурентів – національних виробників, підприємств фармакологічної галузі експертним методом, розставивши ранги від 1 до 3, де 1 – найкраща оцінка. Результати оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» та основних конкурентів наведені у таблиці 2.6.

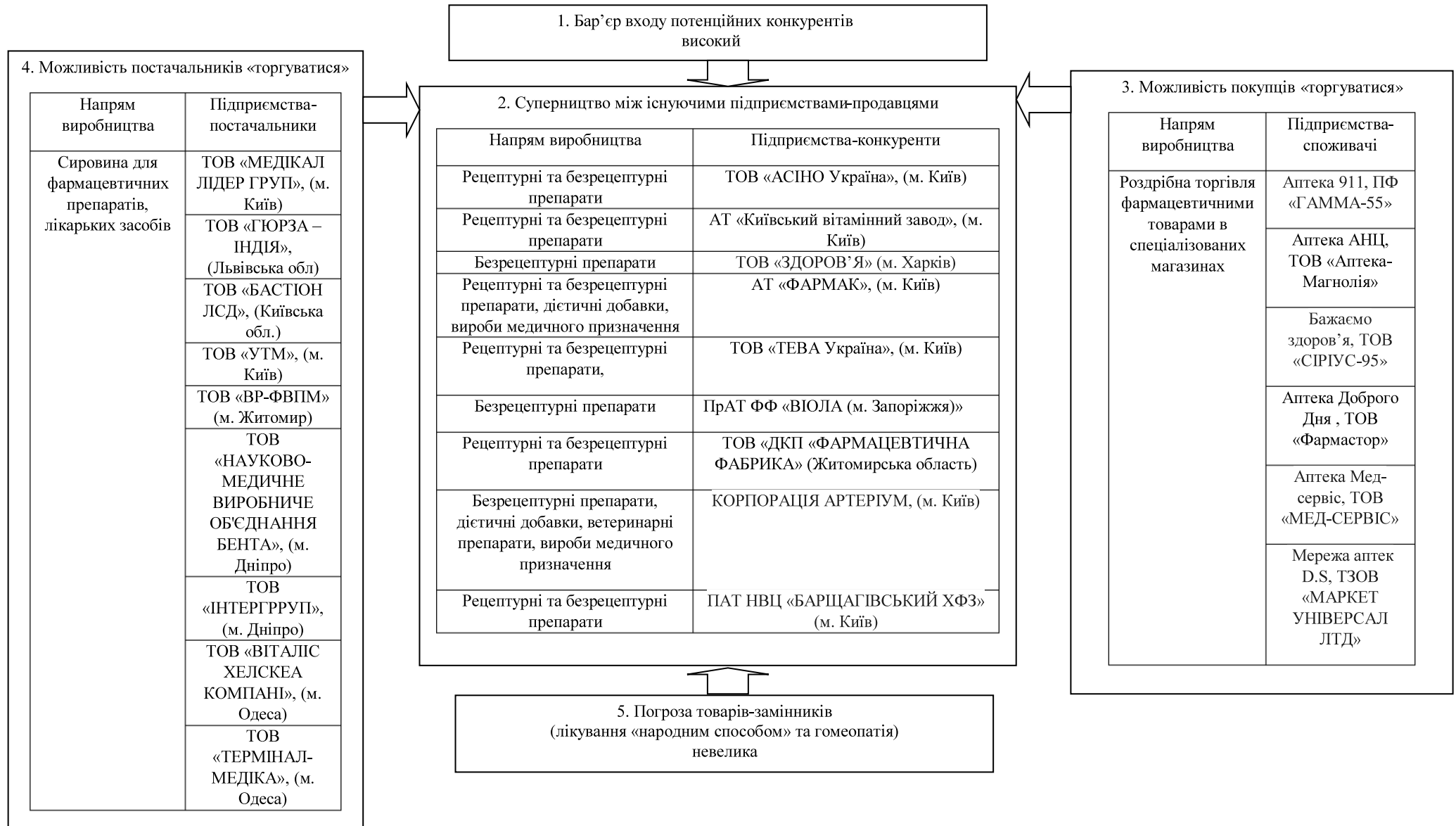


Рисунок 2.14 – Модель п'яти конкурентних сил Портера на ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних підприємств фармакологічної галузі України експертним методом

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «ФФ «Дарниця»		АТ «Фармак»		АТ «Київський вітамінний завод»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Доля ринку	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Якість продукції	0,18	2	0,36	1	0,18	3	0,54
Широта асортименту	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27
Позиціонування себе на ринку	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09
Технологічне оснащення підприємства	0,11	1	0,11	2	0,22	3	0,33
Рекламна стратегія	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Кваліфікація персоналу	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
Цінова політика	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
Склад управлінської команди	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03
Рекламна стратегія	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12
Кількість науково-технологічної бази розробок	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Достатні фінансові ресурси	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Відповідність стандартам GMP	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12
Разом	1	1,48		1,91		2,61	

Отже, серед конкурентів в галузі фармакології ПрАТ «ФФ «Дарниця», має найкращу зведену оцінку. Воно зайняло перше місце у таких факторах як: широта асортименту, технологічне оснащення підприємства, цінова політика, достатні фінансові ресурси, відповідність стандартам GMP. Друге місце з невеликим відривом зайняло АТ «Фармак», а на третьому – АТ «Київський вітамінний завод». Частка Дарниці на ринку найбільша – 15,7%, АТ «Фармак» –

7,1%, а АТ «Київський вітамінний завод» – 5,6%, відношення представлено на рисунку 2.15.

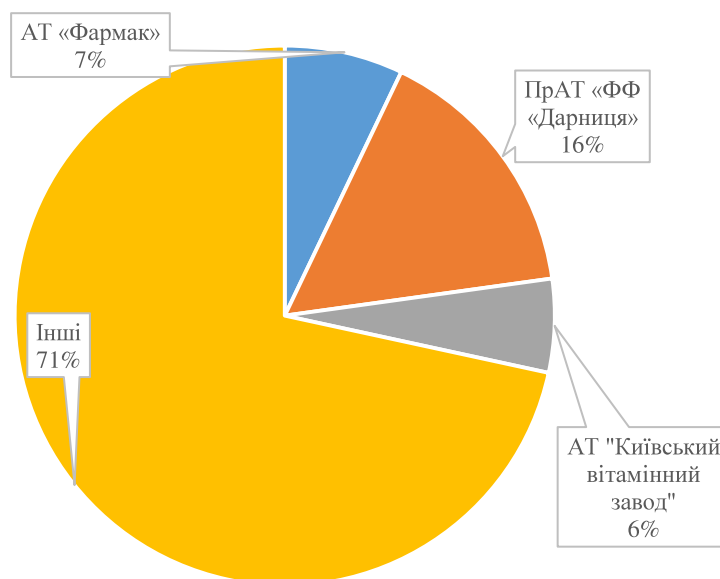


Рисунок 2.15 – Відношення часток ринку основних національних виробників ліків в Україні за 2022 р.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності товарів бази дослідження, ПрАТ «ФФ «Дарниця» у базовому та звітному періоді. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Продукція	Показник	Ефективність	Швидкість дії	Доступність в магазинах	Зовнішній вигляд пакування	Зручність застосування	Смак	Собівартість одиниці виробу, грн.	Ціна одиниці виробу, грн.
Лікарські препарати у базовому періоді	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,15	0,15	0,1	0,05	112	151
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	3	3	5	4		
Лікарські препарати у звітному періоді	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,15	0,15	0,1	0,05	120	165
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5	4	5	5		

Порівняємо лікарські препарати у базовому за звітному періоді прийнявши перше за базу дослідження.

По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}, \quad (2.1)$$

$$I_{мен} = 0,3*(5/4)+0,25*(4/4)+0,15*(5/3)+0,15*(4/3)+0,1*(5/5)+0,05*(5/4)=1,24$$

де $I_{теп}$ – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками; P_i , P_{100i} – абсолютне значення і-го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового; a_i – коефіцієнт вагомості і-го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок); n – кількість технічних параметрів.

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками за (2.2).

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}, \quad (2.2)$$

$$I_{цс} = (120 \cdot 165) / (112 \cdot 151) = 1,17,$$

де $I_{цс}$ – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками; C_i , C_{100i} – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового; $Ц_i$, $Ц_{100i}$ – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового; m – кількість економічних параметрів.

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності за (2.3).

$$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}}, \quad (2.3)$$

де I_n – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

$$K = (1,24 \cdot 1) / 1,17 = 1,05,$$

Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K = 1$ конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ досліджуваний товар поступається базовому. Отже, лікарські препарати у звітному періоді кращі, ніж у базовому.

У таблицях 2.8 та 2.9 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству ПрАТ «ФФ «Дарниця» і основному конкуренту за кожним видом продукції. На рисунку 2.16 наочно представлений розподіл часток виробництва за категоріями товарів на ПрАТ «ФФ «Дарниця».

Таблиця 2.8 – Дані щодо обсягу реалізації ПрАТ «ФФ «Дарниця» за категоріями товарів

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, млн. грн				
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Сер.
1	Ампули	653	731	743	760	722
2	Мазі	165	194	237	199	199

Кінець таблиці 2.8

3	Таблетки	1513	1823	2027	2355	1929
4	Інфузії	131	161	207	167	167
5	Антибіотики	66	93	98	131	97
Всього		2530	3002	3312	3613	3114

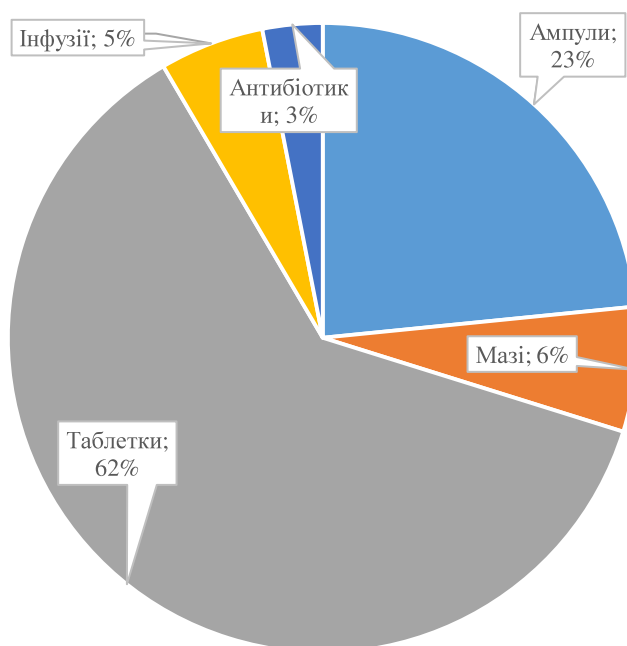


Рисунок 2.16 – Частка виробництва за кожною категорією товару на ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Таблиця 2.9 – Дані щодо частки ринку ПрАТ «ФФ «Дарниця» і АТ «Фармак»

Частка ринку у 2018 р., %		Частка ринку у 2019 р., %		Частка ринку у 2020 р., %		Частка ринку у 2021 р., %		Середнє	
підприємство	найсильніший конкурент, АТ «Фармак»	підприємство	найсильніший конкурент, АТ	підприємство	найсильніший конкурент, АТ «Фармак»	підприємство	найсильніший конкурент, АТ «Фармак»	підприємство	найсильніший конкурент, АТ «Фармак»
3	4,8	4	6,8	4	6,8	4	7,08	3,75	6,4
6	8,4	6	7,8	6	10,1	5,1	9,03	5,78	8,8
2	2,8	2	2,6	3	5,1	3,5	6,2	2,625	4,2
1	1,4	2	2,6	2	3,4	2	3,54	1,75	2,7

3	4,2	2	2,6	1	1,7	1	1,77	1,75	2,6
3	4,32	3,2	4,48	3,2	5,4	3,1	5,5	3,1	4,9

Було розраховано темпи зростання ринку, відносну частку ринку, частку кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації та заповнено таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця для побудови БКГ для ПрАТ «ФФ «Дарниця»

	Показники	2018 р.	2019 р. (2019/2018)	2020 р. (2020/2019)	2021 р. (2021/2020)
1	Ампули				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	12%	2%	2%
	Відносна доля ринку підприємства	-	1,33	1,00	1,00
	Відносна доля ринку конкурента	-	1,42	0,99	0,89
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента, «Фармак»	0,63	0,77	0,59	0,56
	Доля продажу у загальному обсягу	-	0,94	1,09	1,07
2	Мазі				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	18%	22%	-16%
	Відносна доля ринку підприємства	-	1	1	0,85
	Відносна доля ринку конкурента	-	0,93	1,3	0,89
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента, «Фармак»	0,71	0,77	0,59	0,56
	Доля продажу у загальному обсягу	-	0,99	1,11	0,77
3	Таблетки				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	20%	11%	16%
	Відносна доля ринку підприємства	-	1,00	1,50	1,17
	Відносна доля ринку конкурента	-	0,93	1,30	1,22
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента, «Фармак»	0,71429	0,77	0,59	0,56
	Доля продажу у загальному обсягу	-	1,01	1,01	1,07
4	Інфузії				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	22%	29%	-19%
	Відносна доля ринку підприємства	-	2	1	1
	Відносна доля ринку конкурента	-	1,86	1,30	1,05

	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента, «Фармак»	0,71	0,77	0,59	0,56
	Доля продажу у загальному обсягу	-	103%	117%	74%

Кінець таблиці 2.10

		Антибіотики			
5	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	40%	5%	34%
	Відносна доля ринку підприємства	-	0,67	0,5	1
	Відносна доля ринку конкурента	-	0,62	0,65	1,05
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента, «Фармак»	0,71	0,77	0,59	0,56
	Доля продажу у загальному обсягу	-	118%	95%	123%

Використовуючи ці дані було зіставлено і оцінено СЗГ, використовуючи матрицю БКГ, зразок якої наведений на рис. 2.17.

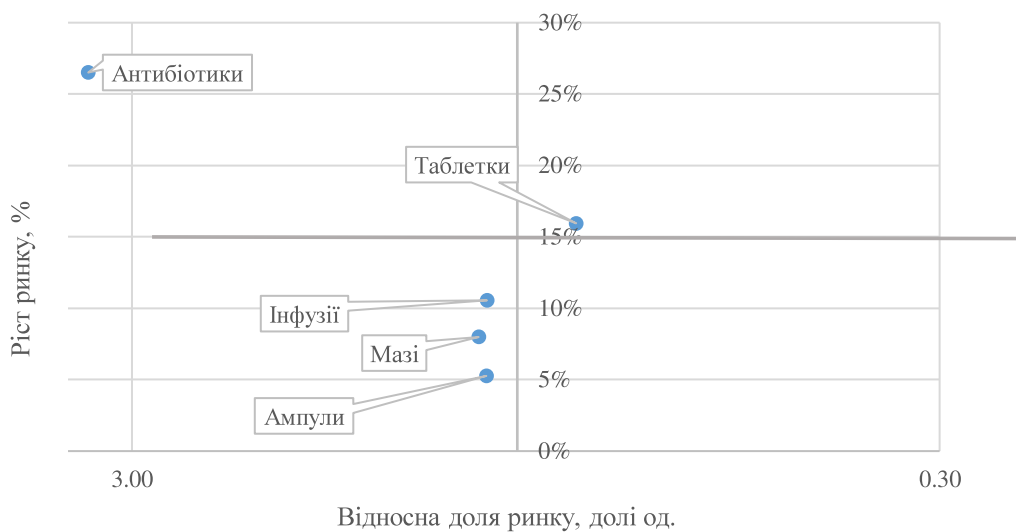


Рисунок 2.17 – Матриця БКГ для ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Вибрані перспективні СЗГ і дано стратегічні рекомендації підприємству на підставі коефіцієнту долі ринку зведені у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Стратегічні рекомендації для ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
-----------------	-----------	----------------	-------------------------

«Дикі кішки»	Таблетки	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
--------------	----------	---	---

Кінець таблиці 2.11

«Зірки»	Антибіотики	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	Мазі, інфузії, ампули	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	-	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Наступний метод перевірки заснований на теорії ефективності. У таблицях 2.12 та 2.13 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства. При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств, Звіт про фінансові результати [17]. Розрахунок показників конкурентоспроможності та переведення їх у відносні величини (бали) здійснюється за рахунок їх порівняння з базовими (середньогалузевими, показниками конкуруючої організації або організації-лідера, минулі показники підприємства).

Оскільки значення КСО наближується до 15, конкурентоспроможність підприємства збільшилась у порівнянні з попередніми роками. Витрати на одиницю продукції, не дивлячись на інфляцію, за 5 років знизилась, що дозволяє підприємству отримати більший прибуток. Всі інші показники ефективності виробничої діяльності, збуту та просування продукції також змінювались в позитивний бік, на відміну від показників, що характеризуються фінансове положення організації. Значення коефіцієнту автономії говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних

фінансових ресурсів, однак, за зосліджуваний період ПрАТ «ФФ «Дарниця» зменшила свою автономність на 26%. Чим вище коефіцієнт платоспроможності, тим краще. Якщо коефіцієнт падає до 1,5 або нижче, це може свідчити про те, що компанія матиме труднощі із сплатою відсотків за боргами. У 2021 р. він зріс та становив 1,48, однак, все ще потребує реакції керівництва компанії. Нормативним значенням коефіцієнта абсолютної ліквідності вважається значення від 0,1 до 0,2. На ПрАТ «ФФ «Дарниця» він збільшувався з кожним роком і вже у 2021 р. склав 1,57, що може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів. За 4 роки коефіцієнт оборотності обігових коштів зростав, що дає змогу підприємству залучити в оборот додаткові кошти, підвищити віддачу від їх використання, скоротити період між інвестуванням і отриманням прибутку. У 2021 р. він незначно впав, потрібно повернути тенденцію до збільшення оборотності.

Таблиця 2.12 – критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО)

Критерії та показники	Значення показника	Формула розрахунку	Формула за звітністю
		$КСО = 0,15*ЕО + 0,29* \Phi + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП$	-
		1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $ЕО = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$	-
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ефективність витрат виробництва продукції	$В = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Виручка від реалізації}}$	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$
1.2. Фондовіддача (Φ)	Ефективність використання основних засобів	$\Phi = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ступінь прибутковості продукції	$РП = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ступінь організації виробництва і використання робочої сили	$ПП = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньооблікова чисельність (q)}}$	$\Phi.2.2000/q$
		2. Фінансове положення організації (ΦО) $\PhiО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$	-
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}}$	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність виконувати свої фінансові зобов'язання	$КП = \frac{\text{Власний капітал та забезпечення витрат}}{\text{Загальна сума зобов'язань}}$	$\frac{\Phi.1.\sum (1495)}{\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Яка доля поточних зобов'язань покривається за рахунок грошових коштів	$КЛ = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти, короткострокові фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Кількість разів, що обертаються обігові кошти за один операційний цикл	$КО = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня сума оборотних активів}}$	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$
		3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$	-
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Прибутковість операційної діяльності	$РПР = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Питома вага залишків готової продукції у виручці від реалізації	$КЗ = \frac{\text{Залишки готової продукції і товарів}}{\text{Виручка від реалізації}}$	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	Ефективність використання виробничих потужностей	$ЗП = \frac{\text{Фактичний обсяг продукції}}{\text{Обсяг максимально можливий}} < 1$	-
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Скільки грн. витрат на збут забезпечує 1 грн. виручки від реалізації	$КР = \frac{\text{Витрати маркетингу та збуту}}{\text{Виручка від реалізації}}$	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$
		4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)	-
Конкурентоспроможність продукції	Характеризує здатність задовольняти потреби	Експертна оцінка	

Таблиця 2.13 – Розрахунок значення КСО для ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Критерії та показники	Значення показника	Показник					Бал
		2017 р.	2018р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
$КСО = 0,15*ЕО + 0,29* \Phi O + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП=13,71$							
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $ЕО = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП=15$							
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ефективність витрат виробництва продукції	0,46	0,47	0,42	0,38	0,36	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	Ефективність використання основних засобів	4,49	5,32	5,45	5,73	6,39	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ступінь прибутковості продукції	1,16	1,13	1,41	1,63	1,82	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ступінь організації виробництва і використання робочої сили	2607	2972	3005	3386	4260	15
2. Фінансове положення організації (ΦО) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$							13,5
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	0,77	0,79	0,72	0,51	0,60	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність виконувати свої фінансові зобов'язання	3,29	3,80	2,56	1,04	1,48	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Яка доля поточних зобов'язань покривається за рахунок грошових коштів	0,03	0,32	0,80	0,90	1,57	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Кількість разів, що обертаються обігові кошти за один операційний цикл	1,39	1,40	1,61	1,51	1,49	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$							11,3
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Прибутковість операційної діяльності	0,13	0,18	0,25	0,30	0,27	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Питома вага залишків готової продукції у виручці від реалізації	0,10	0,08	0,05	0,07	0,05	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	Ефективність використання виробничих потужностей	0,74	0,77	0,73	0,76	0,77	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Скільки грн. витрат на збут забезпечує 1 грн. виручки від реалізації	0,20	0,21	0,21	0,21	0,23	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)							15
Конкурентоспроможність продукції	Характеризує здатність задовольняти потреби Експертна оцінка	1,033	1,038	1,04	1,06	1,07	15

2.3 Фінансово-економічний аналіз підприємства

Для отримання інформації, що дає об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства проводиться фінансовий аналіз. На першому етапі на підставі фінансових звітностей ПрАТ «ФФ «Дарниця» [17] був зроблений аналіз фінансово-господарської діяльності та визначені абсолютне й відносне зростання показників за 2020 та 2021 р. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.14.

Первісний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.14 показує в основному збільшення основних показників діяльності у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. Виручка від реалізації збільшилась на 783,8 млн. грн або на 22%, однак, обсяг виробництва продукції в вартісному та натуральному виразі зменшився, на 3 та 8% відповідно. При цьому середня ціна одиниці реалізованої продукції зросла на 2,4 грн (13%), що обумовлено факторами зовнішнього конкурентного середовища. Собівартість реалізованої продукції зросла на 14% або на 185,96 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 19% (225,29 млн. грн). Оборотні кошти підприємства також зросли, на 18% або 490,43 млн. грн., що було спричинено зростанням грошових коштів, завдяки чому підприємство має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно. Темпи скорочення обсягу виробництва в натуральному виразі та звільнення працівників збігаються та становлять 3%, у 2021 році було звільнено 35 чоловік. В той же час продуктивність праці в натуральному вираженні знизилася на 5%, хоча в вартісному виразі відбулось невелике зростання в розмірі 1%. Позитивним знаком є зростання фондоддачі основних фондів за виручкою (3%), що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак фондоддача основних засобів за витратами виробництва впала на 18%, що може бути пов'язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів.

Таблиця 2.14 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Найменування показників	Формула розрахунку	Ін-декс	Од. ви-міру	Роки			Відхилення
				2020	2021	Абсолютне , (2021 – 2020)	Темп приросту (2021 / 2020*100)
2	3	4	5	6	7	8	9
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	млн. грн.	3613	4397	783,8	22%
2. Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі	-	Ннату р	млн. упаковок	180,17	165,98	-14,2	-8%
3. Обсяг виробленої продукції в грошовому виразі	-	Нгро ш	млн. грн	3518,80	3427,87	-90,94	-3%
4. Середня ціна одиниці реалізованої продукції	п.3/п.2	Спр	грн.	18,29	20,65	2,4	13%
5. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	млн. грн.	1375,27	1561,25	185,96	14%
6. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Фос	млн. грн.	1205,32	1430,61	225,29	19%
7. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Фоб	млн. грн.	2673,69	3164,12	490,43	18%
8. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	1067	1032	-35,0	-3%
9. Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП)	-	qпр	чол.	747	722	-24,5	-3%
10. Кількість працівників непромислового персоналу	-	qнпр	чол.	320	310	-10,5	-3%
11. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.3/п.7	W	тис. грн. / чол.	3297,85	3321,57	23,7	1%
12. Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	п.2/п.7	W	од. / чол.	168,86	160,83	-8,0	-5%
13. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.5	f	грн. / грн.	3,00	3,07	0,1	3%
14. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.3/п.5	f	грн. / грн.	2,92	2,40	-0,5	-18%

Кінець таблиці 2.14

15 Фондоозброєність ПВП	п.5/п.8	ФО пвп	тис. грн/чол	1613,76	1980,35	366,6	23%
16 Фондоозброєність невиробничого персоналу	п.5/п.9	ФО нв	тис. грн/чол	3765,44	4620,82	855,4	23%
17 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.6	Коб	обертів	1,35	1,39	0,04	3%
18 Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	млн. грн.	815	1042,22	227,23	28%
19 Рентабельність виробництва	п.16/(п.5+п.6)	Рв	%	21,01	22,68	1,7	8%
20 Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/п.4	Рп	%	162,71	181,62	18,9	12%

Зростання за досліджуваний період фондоозброєності праці на 23% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності незначно збільшився (3%). Чим більше значення цього коефіцієнту – тим ефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Як бачимо, показники ПрАТ «ФФ «Дарниця» нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на 28%, рентабельність виробництва та продукції зросла в 8 та 12% відповідно та залишається на високому рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Статті балансу	Значення на кінець періоду, млн. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури	Відхилення	
	2020	2021		2020	2021		абсолютне, млн. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	1347	1514	12,4	31	31	0,00	167	1,12
Оборотні активи:	2960	3368	13,8	69	69	0,00	408	1,14
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	568	217	-61,8	13	4	-0,09	-351	0,38
дебіторська заборгованість	1813	2470	36,2	42	51	0,08	657	1,36
матеріальні обігові кошти (запаси)	576	676	17,5	13	14	0,00	101	1,17
інші обігові кошти	3	5	68,0	0	0	0,00	2	1,68
Витрати майбутніх періодів	0	0	-	0	0	0,00	0	-
БАЛАНС	4307	4883	13,4	100	100	-	576	1,13

Кінець таблиці 2.15

Пасив								
Власний капітал:	2574	2583	0,4	60	53	-0,07	10	1,00
статутний капітал	180	180	0,0	4	4	0,00	0	1,00
нерозподілений прибуток	2251	2260	0,4	52	46	-0,06	10	1,00
Довгострокові зобов'язання	1374	1723	25,4	32	35	0,03	349	1,25
Поточні зобов'язання:	359	576	60,4	8	12	0,03	217	1,60
кредиторська заборгованість	357	447	25,1	8	9	0,01	90	1,25
короткострокові кредити	0	0	-	0	0	0,00	0	-
інші короткострокові зобов'язання	68	126	84,5	2	3	0,01	58	1,85
БАЛАНС	4307	4883	13,4	100	100	-	576	1,13

Слід зазначити, що майже в усіх статтях балансу спостерігалось зростання. В структурі активу ПрАТ «ФФ «Дарниця» 31% складають необоротні активи та 69% – оборотні. В активі можна виділити зростання інших обігових коштів на 68% та зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на 61,8%. Найбільшу частку пасиву займає власний капітал (60% в 2020 та 53% у 2021), на другому місці йдуть довгострокові зобов'язання (32–35%), а залишок – поточні зобов'язання (8–12%). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у поточних зобов'язаннях – 60,4% або 217 млн. грн, довгострокові зобов'язання зросли на 25,4%.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.16.

Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що ПрАТ «ФФ «Дарниця» мав достатню кількість грошових коштів, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 р. перевищив нормативне значення в півтора рази. Однак, в 2021 він становив 0,38, менше норми. Коефіцієнт швидкої ліквідності

перевищує рекомендовані значення, це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської заборгованості. Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що може бути негативним для підприємства, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. У 2021 році величина оборотних активів знижувалась, що вплинуло і на зниження коефіцієнту покриття.

Таблиця 2.16 – Аналіз платоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2020	2021	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	К а	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum (1160+1165)}{\Phi.1.1695}$	>1	1,58	0,38	-1,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	К s h	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,6–0,8	6,6	4,7	-1,97
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	К р	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum((1101+1110+1102+1103+1104)+(1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,2–0,35	8,24	5,8	-2,40

Далі пропонується провести аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.17. Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення

відповідає таким значенням: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 < П4$.

Таблиця 2.17 – Аналіз ліквідності ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Актив	31.12. 2020	31.12. 2021	Пасив	31.12. 2020	31.12. 2021	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2020	31.12. 2021
1. Найбільш ліквідні активи (A1), млн. грн	568	222	1. Пасиви найбільш термінові (П1), млн. грн	0	0	568	222
2. Активи, що швидко реалізуються (A2), млн. грн	2011	2721	2. Пасиви короткострокові (П2), млн. грн	359	576	2146	2146
3. Низьколіквідні активи (A3), млн. грн	378	425	3. Пасиви довгострокові (П3), млн. грн	1374	1723	-997	-1299
4. Активи, що важко реалізуються (A4), млн. грн	1347	1514	4. Пасиви постійні (П4), млн. грн	2574	2583	-167	-1069
Баланс	4304	4883	Баланс	4307	4883		

Як бачимо, на підприємстві ПрАТ «ФФ «Дарниця» виконуються всі умови ліквідності окрім третьої, що свідчить про недостатню кількість низьколіквідних активів, утворених за рахунок довгострокових пасивів підприємства. Остання умова $A4 \leq П4$, що має балансуєчий характер, виконується та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів, означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості. В таблиці 2.18 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Показник фінансової незалежності підприємства знаходиться в межах норми, у 2021 році він зменшився на 7%. В цілому розрахунки показали, що підприємство забезпечено власними оборотними коштами та запасами власного капіталу. Однак, всі показники за 2 роки знизились, що потребує уваги та провадження дій для підвищення фінансової стійкості.

Таблиця 2.18 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Показник	Індек	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2020	2021	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.1495}{\Phi.1.1900}$	0,60	0,53	-0,07
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)}{\Phi.1.1300}$	0,52	0,45	-0,07
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\frac{\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104)}{\Phi.1.1495}$	0,45	0,26	-0,19

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання», а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Чп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком: Чп > Тв > Та > 100%. Результати наведені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Показники ділової активності ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Показник	Індек	2020	2021	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Чистий прибуток, млн. грн	Чп	815	1042	227	27,88
Виручка від виконаних робіт, млн. грн	Тв	3613	4397	784	21,69
Величина активів, млн. грн	Та	4307	4883	576	13,37

Таким чином, для обраного підприємства актуальний даний розподіл: Чп>Тв>Та>100%. Це свідчить про те, що темп зростання прибутку збільшується пропорційно до виручки та величині активів.

Далі була проведена діагностика банкрутства за методикою Аргенті (А-рахунку), що наведена в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Діагностування банкрутства ПрАТ «ФФ «Дарниця» за методом А-рахунку

Стадії процесу банкрутства	Бали	
	Підприємство	Рекомендовано за Аргенті
1. Недоліки:		
1.1. Директор-автократ	8	8
1.2. Голова ради директорів є також директором	0	4
1.3. Пасивність ради директорів	0	2
1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках)	2	2
1.5. Слабкий фінансовий директор	0	2
1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів)	1	1
1.7. Недолік системи обліку: відсутність бюджетного контролю; відсутність прогнозу грошових потоків; відсутність системи управлінського обліку витрат	0 0 0	3 3 3
1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці)	0	12
Максимально можлива сума балів	11	40
«Прохідний бал»	10	10
2. Помилки		
2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу ($\Phi.1. \sum(15510+1500+1515+1695) / \Phi.1.1900$)	15	15
2.2. Недолік оборотних коштів (якщо $\Phi.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095) < 0$, то 15 балів)	0	15
2.3. Наявність великого незавершеного проєкту (провал такого проєкту є для підприємства серйозною небезпекою) ($\Phi.1.1005$)	0	15

Кінець таблиці 2.9

Максимально можлива сума балів	26	45
«Прохідний бал»	30	30
3. Симптоми		
3.1. Погіршення фінансових показників	0	4
3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку»	0	4
3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку)	0	4
3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали)	0	3
Максимально можлива сума балів		15
«Прохідний бал»	4	4
Максимально можливий А-рахунок	26	100

Так як при проведенні А-рахунку сума балів склала 26, підприємство знаходиться на 2 етапі. Це означає, що в майбутньому недоліки систем управління, обліку та контролю можуть призвести до помилок виробничого, фінансового чи

інвестиційного характеру, які при значному накопиченні можуть мати фатальний вплив на діяльність організації.

На останньому етапі фінансового аналізу було визначено ефективність господарювання підприємства за допомогою розрахунків показників рентабельності. Результати наведено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Показники рентабельності ПрАТ «ФФ «Дарниця»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2020	2021	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050 * 100$	162,71	181,62	18,91
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	41,88	37,35	-4,53
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	34,17	35,40	1,22
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	21,01	22,68	1,67
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	44,63	47,55	2,92
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	32,26	60,8	28,55
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	80,21	85,69	5,49
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	36,16	38,74	2,59
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	61,93	64,49	2,56
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	22,56	23,70	1,15
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	29,52	27,19	-2,32

Варто звернути увагу на тенденцію до зростання всіх показників рентабельності, окрім рентабельності операційної діяльності та доходу від операційної діяльності. Ця рентабельність показує скільки підприємство генерує операційного прибутку однією одиницю виручки. Таким чином, чим вища операційна рентабельність, тим ефективніша компанія. Щоб підвищити операційну рентабельність, компанії необхідно або збільшити виручку при збереженні колишнього рівня операційних витрат, або оптимізувати і скоротити статті, що

входять до операційних витрат, якщо не вдається збільшити продаж. Найбільше зростання показала рентабельність залученого капіталу, піднявшись з 32,26% до 60,8%. Рентабельність продукції, що характеризує прибутковість виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг або продажу товарів, збільшилась на 18,91%. Всі інші показники зростали в межах 1–6%. Зміни показників рентабельності представлені графічно на рисунку 2.18.

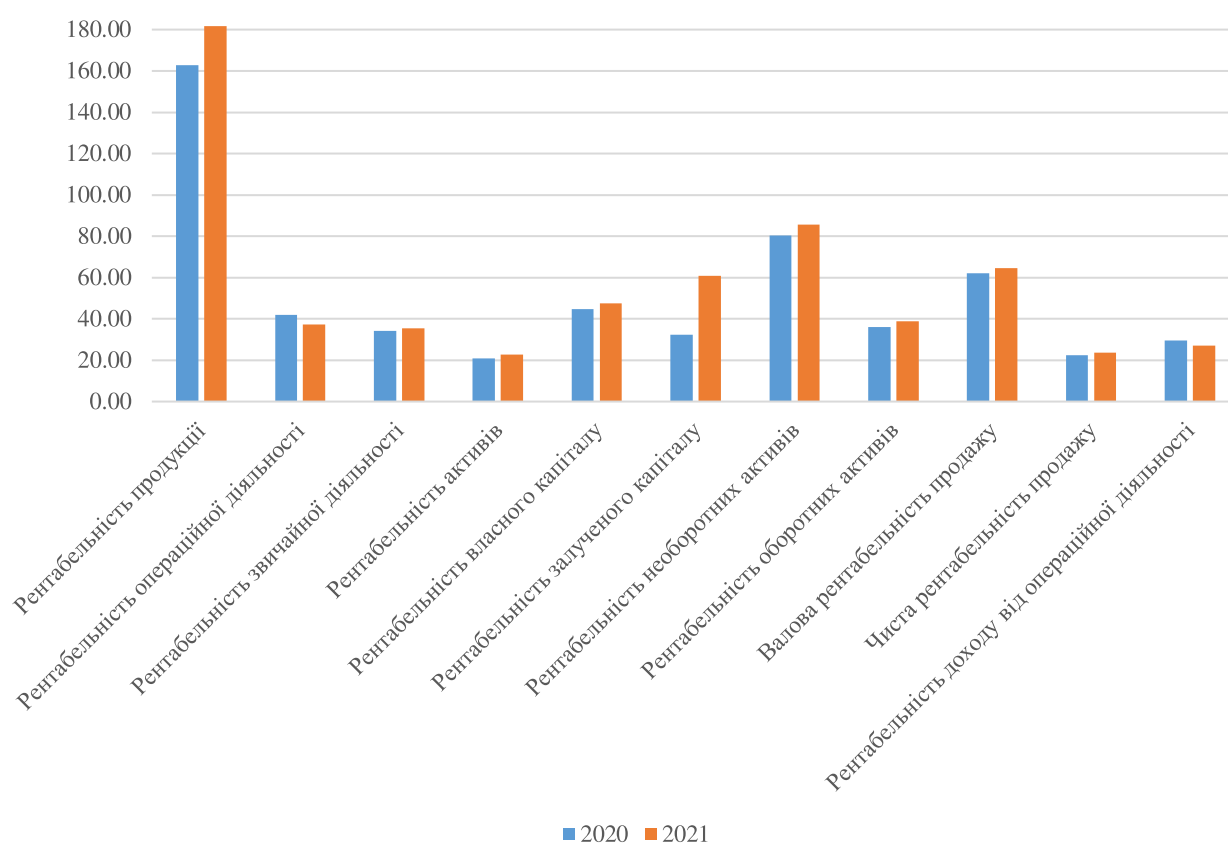


Рисунок 2.18 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що об'єктом дослідження є ПрАТ «ФФ «Дарниця», яке засновано в 1930-х роках минулого століття. Підприємство вважає своєю місією допомагати медичним працівникам та пацієнтам покращувати якість життя завдяки науці, інноваціям та доступності кожному. Під час дослідження було сформовано основні цілі для ПрАТ «ФФ «Дарниця», а саме: забезпечення населення сучасними, ефективними та безпечно спроектованими біологічними препаратами протягом 2

років, лідерство за обсягом продажу, шляхом збільшення обсягу виробництва на внутрішній ринок протягом 3 років, формування виробничо-експортного потенціалу шляхом повного переходу на міжнародні норми виробництва протягом 2 років. Підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура.

Чистий прибуток ПрАТ «ФФ «Дарниця» в 2017 р. склав 342,1 млн. грн, а в 2021 р. вже становив 1042,2 млн. грн, показавши зростання в 3 рази за досліджуваний 5-річний термін. Середньооблікова чисельність персоналу значних змін протягом п'яти років не зазнала. У 2017 на підприємстві працювало 970 осіб, у 2021 р. показник досяг відмітки в 1032 особи. Підприємство цінує працівників та виплачує дуже конкурентну заробітну плату на ринку праці, що має тенденцію до постійного збільшення. У 2017 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника складала 20249,14 грн/міс. а в 2021 – 44698 грн./міс.

Також був проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства. ПрАТ «ФФ «Дарниця» був порівняний з найближчими конкурентами у своїй галузі. До найбільших підприємств-конкурентів ПрАТ «ФФ «Дарниця» за часткою ринку можна віднести ТОВ «АСІНО Україна», АТ «Київський вітамінний завод», АТ «ФАРМАК», ТОВ «Здоров'я», ПрАТ ФФ «ВІОЛА», ТОВ «ТЕВА Україна», КОРПОРАЦІЯ АРТЕРІУМ, ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА», ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ». ПрАТ «ФФ «Дарниця» займає найбільшу частку ринку лікарських засобів України в натуральному вираженні (15,7%) та за всіма показниками є конкурентоспроможним підприємством.

SWOT-аналіз показав, що до сильних сторін ПрАТ «ФФ «Дарниця» можна віднести високу якість продукції, висококваліфікований персонал, доступну ціну ліків. До слабких сторін віднесемо: невелику кількість унікальних препаратів, недостатню рекламну політику в порівнянні з конкурентами, слабку диференційованість бренду, перевищення коефіцієнта зносу основних засобів. За результатами PEST-аналізу, під час військового стану на фармацевтичному ринку більше загроз, ніж можливостей. Політичні та економічні фактори є найбільш визначними, саме вони в більшості своїй негативно вплинули на фінальний результат.

Також була проведена оцінка фінансового стану підприємства. Показник Аргенті, факторні дискримінантні моделі, групування й характеристика підприємств за критеріями оцінки фінансового стану, аналіз критеріальних показників для розподілу підприємств промисловості по класах кредитоспроможності та порівняння розрахунків за моделями діагностування показали, що наше підприємство має низьку ймовірність банкрутства.

ПрАТ «ФФ «Дарниця», як лідер національного ринку фармакологічних товарів, є прикладом для багатьох компаній. Аналіз даного підприємства показав, що керівництво фірми дійсно дбає про фінансовий стан підприємства та вчасно вживає всіх необхідних дій для нормалізації фінансових показників. Однак, не зважаючи на те, що сильних сторін підприємство має значно більше, присутні і слабкі місця, які потребують уваги керівництва. По-перше, показники коефіцієнта оборотності для ПрАТ «ФФ «Дарниця» зменшились за досліджувані два роки та є нижчими за норму, що свідчить про потребу розробки та впровадження заходів з прискорення обороту запасів. Треба прагнути до скорочення тривалості виробничого циклу, що у свою чергу призведе до збільшення випуску продукції, поліпшення використання основних фондів та оборотних засобів, пов'язаних з незавершеним виробництвом. Досягнути скорочення циклу можна за рахунок зниження витрат праці основних технологічних операцій, скорочення витрат часу на транспортні, складські та контрольні операції, вдосконалення організації виробництва. Також під час проведення аналізу платоспроможності підприємства було визначено, що оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що може бути негативним фактором, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. За результатами аналізу ліквідності було визначено, що ПрАТ «ФФ «Дарниця» не дотримується всіх умов абсолютної ліквідності. Результати даного аналізу свідчать про недостатню кількість низьколіквідних активів, утворених за рахунок довгострокових пасивів підприємства. Перевірка ділової активності підприємства показала, що темп зростання виручки збільшується непропорційно до прибутку від операційної діяльності та величині активів.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

3.1 Організація роботи персоналу з метою прозорого оцінювання шляхом впровадження інноваційного проєкту – «Розумного складу»

В даному розділі пропонується забезпечити покращену організацію праці та оцінювання персоналу шляхом побудови ланцюга постачання фармацевтичної компанії та формування «Розумного складу». Його побудова дозволить організувати працю персоналу та полегшить його оцінювання. Завдяки автоматизованим системам збору даних та аналітики, можна точніше відслідковувати та оцінювати показники ефективності роботи персоналу. Розглянемо обґрунтування проєкту будівництва автоматизованого логістичного комплексу «Розумний склад» (рисунок 3.1 та 3.2). Важливість «Розумного складу» також полягає в забезпеченні швидкої і точної доставки лікарських засобів, зменшенні витрат на складське управління і збільшенні продуктивності працівників.

Планується за рік побудувати автоматизований логістичний комплекс загальною площею близько 14 тисяч м², майже повністю виключивши вплив людського фактора на процеси всередині. Планується використання новітньої техніки: механічних підйомників, ліфтів, перевантажувачів. Розроблене програмне забезпечення дозволить оптимально розміщувати палети з продукцією для зберігання, враховуючи особливості температурного режиму та відслідковувати місцезнаходження палет за допомогою системи візуалізації. Буде введено в експлуатацію 12-ярусний роботизований високостелажний склад висотою 28 метрів, що функціонує без втручання людини – управляється комп'ютеризованою системою та пов'язаний з іншими зонами логістичного центру транспортною мережею конвеєрів і підйомників. Управління цим автоматизованим складським

комплексом буде відбуватися за допомогою пов'язаних між собою інформаційних систем.



Рисунок 3.1 – Вигляд логістичного комплексу «Розумний склад» зсередини



Рисунок 3.2 – Вигляд логістичного комплексу «Розумний склад» ззовні

На першому етапі складемо календарний план розвитку і впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проєкту. Він представлений у таблиці 3.1. Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту «Розумний склад» на ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Етап	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024	Квітень 2024	Травень 2024	Червень 2024	Липень 2024	Серпень 2024	Вересень 2024	Жовтень 2024	Листопад	Грудень 2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Розробка технічного завдання проєкту «Розумного складу» (SS-21)	■																
2. Інженерно-геодезичні дослідження рельєфу місцевості		■															
3 Розробка первинного проєкту SS-21			■	■													
4. Розгляд та доробка проєкту SS-21					■	■											
5. Розробка програмного забезпечення автоматизованого логістичного комплексу ALC-21 сумісно з Siemens AG							■	■	■	■	■	■					
6. Узгодження проєкту SS-21 з адміністрацією підприємства							■										
7. Отримання висновку експертизи Ради Будівників Дарницького району								■									
8 Підготовка майданчику до будівництва									■								
9 Риття котловану та встановлення фундаментної плити									■								
10 Монтаж конструкцій надземної частини складу, встановлення покрівлі										■							
11 Внутрішнє облаштування (ремонт та закупівля складського обладнання типу XN3)											■						
12 Здача проєкту SS-21											■						
13 Формування кадрового потенціалу робітників складу, навчання персоналу											■	■					
14 Закупівля 410 авто DAF CF для перевезення вантажу											■	■					
15 Запуск проєкту, вихід на заплановані потужності												■	■	■	■	■	■

На другому етапі вимірюємо розмір інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту. Даний розрахунок наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Види робіт	Сума
1. Розробка технічного завдання проєкту «Розумного складу» (SS-21)	1000
2. Інженерно-геодезичні дослідження рельєфу місцевості	100
3 Розробка первинного проєкту SS-21	2000
4. Розгляд та доробка проєкту SS-21	150
5. Розробка програмного забезпечення автоматизованого логістичного комплексу ALC-21 сумісно з Siemens AG	20000
6. Узгодження проєкту SS-21 з адміністрацією підприємства	200
7. Отримання висновку експертизи Ради Будівників Дарницького району	250
8 Підготовка майданчику до будівництва	10000
9 Риття котловану та встановлення фундаментної плити	1000
10 Монтаж конструкцій надземної частини складу, встановлення покрівлі	5000
11 Внутрішнє облаштування (ремонт та закупівля складського обладнання типу XN3)	135000
12 Здача проєкту SS-21	4000
13 Формування кадрового потенціалу робітників складу, навчання персоналу	29000
14 Закупівля 410 авто DAF CF для перевезення вантажу	3000000
15 Запуск проєкту, вихід на заплановані потужності	600
16 Всього	3207300

3.2 Впровадження інвестиційного проєкту

Та третьому етапі проведемо розрахунок динаміки виручки від реалізації, він наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

№	Показник	2025	2026	2027	2028	2029
1	Обсяг виробництва упаковок, шт.	39160	39800	41200	41650	42760
2	Ціна реалізації 1 шт. упаковки, грн.	616	607	587	581	566

Кінець таблиці 3.3

3	Собівартість 1 шт. реалізованої упаковки, грн.	500	492	480	445	451
4	Виручка від реалізації, млн. грн. (п.1*п.2)	24137	24158	24180	24192	24202
5	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн. (п.1*п.3)	19580	19582	19776	18534	19285
6	Прибуток від операційної діяльності, млн. грн. (п.4–п.5)	4557	4577	4404	5658	4917
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (п.6/п.5*100)	23	23	22	31	25
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % (п.6/п.4*100)	19	19	18	23	20

Розрахунок витрат, що мають місце при виробництві упаковок ліків проходить на четвертому етапі та наведений в таблиці 3.4.

Середня кількість працівників на підприємстві у 2021 р. склала 1032 особи. Загальні витрати на заробітну плату відображені в операційних витратах, на 2021 р. вони склали 553545 тис.грн. Заробітна плата в місяць – 44698 грн. У даному проєкті буде залучено 150 осіб, отже виплати на заробітну плату становлять 6704700 грн.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028р	2029 р.
Заробітна плата, тис. грн. (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	6705 базовий рік або розрахунки	6717 збільшення показника 2029 р. на темп збільшення виручки від реалізації	6708	6717	6711
Нарахування на заробітну плату, тис. грн. (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	1475 (22% від заробітної плати)	1478	1476	1478	1476
Повна собівартість, млн. грн. (таблиця 3.3, ряд 5)	19580	19582	19776	18694	19285

Кінець таблиці 3.4

З повної собівартості					
постійні витрати, млн. грн. (60%)	11748	11748	11748	11748	11748
змінні витрати, млн. грн. (40%)	7832	7834	8028	6946	7537

П'ятим етапом виступає вибір джерел фінансування інвестиційно-інноваційного проєкту. У таблиці 3.5 наведемо інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів (Звіт про фінансові результати. Форма 2, чистий прибуток – 1042223 тис. грн та частина нерозподіленого прибутку в розмірі 2255802 тис.грн) і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6. Взяття кредиту планується у АТ КБ «Приватбанк» під 9% річних за тарифом «Доступні кредити 5–7–9%» для клієнтів середнього та корпоративного бізнесу [16]. Кредитна лінія – це гнучкий варіант кредиту, коли позичальник може отримувати кошти поступово, частками, в рамках визначеного в договорі кредитного ліміту, по мірі необхідності. Такі частки кредитного ліміту називаються траншами. Кожен транш буде мати свою дату (або графік) погашення в рамках загального терміну кредитного договору і може мати свою відсоткову ставку. Кредитна лінія є одним з найзручніших інструментів для фінансування обігового капіталу.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	62	1989	11
Залучений капітал	38	1219	9
Всього (таблиця 3.2, ряд. 16)	100	3207	10

На шостому етапі проведемо збір необхідних вихідних даних для складання інвестиційно-інноваційного проєкту, що наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, млн. грн. (таблиця 3.2)	3207
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	62
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	11
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	9
7	виручка від реалізації у перший рік, млн. грн. (таблиця 3.3)	24137
8	постійні витрати у перший рік, млн. грн. (таблиця 3.4)	11748
9	змінні витрати у перший рік, млн. грн. (таблиця 3.4)	7832
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.1)	39
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.2)	7
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (за балансом, формула 3.3)	11
13	термін служби обладнання, років	10
14	вартість обладнання, млн. грн. (таблиця 3.2)	3155
15	вартість оборотних коштів, тис. грн.	94

Оборотність дебіторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд. 10) розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства (3.1):

$$T_{\text{дз}} = \frac{365 * \text{ДЗ}}{V_p} = (365 * 2469925) / 23137000 = 39 \text{ днів}, \quad (3.1)$$

де $T_{\text{дз}}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

V_p – виручка від реалізації, тис. грн.;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн.

Оборотність кредиторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд 11) розраховується аналогічно за (3.2):

$$T_{\text{кз}} = \frac{365 * \text{КЗ}}{V_p} = (365 * 447078) / 23137000 = 7 \text{ днів}, \quad (3.2)$$

де $T_{\text{кз}}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

КЗ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн.

Оборотність товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.6, ряд 12) залежить

від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за (3.3):

$$T_{\text{ТМЗ}} = \frac{365 * \text{ТМЗ}}{Sp} = (365 * 676194) / 23137000 = 11 \text{ днів}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{ТМЗ}}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.;

ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн.

На цьому етапі складемо графік обслуговування боргу, що наведений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу за амортизаційною схемою, млн. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Початковий баланс	1219	1057	880	688	478	249
2. Річна виплата	272	272	272	272	272	272
3. Процентні платежі	110	95	79	62	43	22
4. Основна частина	162	177	192	210	229	249
5. Кінцевий баланс	1057	880	688	478	249	0

Другий рядок знаходиться із рівняння (3.4).

$$S = \frac{\text{PMT}}{(1+i)^1} + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.;

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Відтак, PMT знаходимо за рівнянням (3.5), використовуючи електронні таблиці EXCEL.

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.5)$$

$$PMT = \frac{1218774}{\frac{1}{(1+0,09)^1} + \frac{1}{(1+0,09)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,09)^6}} = 271689 \text{ тис.грн}$$

В рамках цього інвестиційно-інноваційного проєкту приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи із величини початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту). Разом з останнім платежем суму кредити погашають.

Існує схема періодичних внесків («повітряна куля»), за якою основну суму кредиту сплачують протягом всього терміну кредитування. При цьому порядок погашення такий, що по закінченню строку від суми кредиту залишається значна сума, що підлягає погашенню.

Розрахунок періодичного внеску на погашення позики (амортизацію одиниці) здійснюється за (3.6).

$$A = \frac{PVA}{\frac{1-(1+r)^{-(n-1)}}{r}} = PVA \frac{1}{\frac{1-(1+r)^{-(n-1)}}{r}}, \quad (3.6)$$

де PVA - розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.;

A – невідомий розмір періодичного внеску, тис. грн.;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Множник $\frac{1}{\frac{1-(1+r)^{-(n-1)}}{r}}$ називається фактором внеску на амортизацію

одиниці або фактором внеску на погашення кредиту (позики).

Розрахуємо величину періодичного внеску на погашення позики за (3.6).

$$A = 1218774 \times \frac{1}{\frac{1-(1+0,09)^{-6}}{0,09}} = 1218774 \times 0,223 = 271689 \text{ тис. грн}$$

Залишок заборгованості за основною сумою позики через 6 років розрахуємо за допомогою методу депозитної книжки. Логіка розрахунку за даним методом така: поточна вартість ануїтету – це величина депозиту плюс сума нарахованих процентів, яка щорічно зменшується на рівні суми. Сума щорічного платежу складається із нарахованих за цей рік процентів і частини основної суми боргу. Структура річного платежу постійно змінюється – на початку періоду в ньому переважають нараховані проценти за черговий період, наприкінці періоду частка процентів зменшується та зростає частка повернення основної суми боргу. Розрахунки залишку заборгованості за основною сумою позики за прикладом, що розглядається, наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Графік обслуговування боргу за схемою періодичних внесків («повітряна куля»), млн. грн.

Рік	Залишок позики на початок періоду, млн. грн.	Сума періодичного платежу, млн. грн.	В тому числі:		Залишок позики на кінець періоду, млн. грн.
			сума процентів, млн. грн.	частка боргу, що погашена, млн. грн.	
2024	1219	272	110	162	1057
2025	1057	272	95	177	880
2026	880	272	79	192	688
2027	688	272	62	210	478
2028	478	272	43	229	249
2029	249	272	22	249	0,0

На восьмому етапі проведемо прогноз прибутку. У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного

або лінійного розподілу, використовуючи (3.7).

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} = (3155000 * (1 - 0,08))/10 = 290260 \text{ тис.грн}, \quad (3.7)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (таблиця 3.6, ряд 14);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (таблиця 6, ряд 3);

a – термін служби обладнання, років (таблиця 3.6, ряд 13).

Тобто протягом усього терміну реалізації проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками. Податок на прибуток приймається на рівні 18%. Прогноз чистого прибутку наведений в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз чистого прибутку, млн. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Виручка (таблиця 3.3)	0	24137	24158	24180	24192	24202
2. Змінні витрати (таблиця 3.4)	0	7832	7834	8028	6786	7537
3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.4)	0	11748	11748	11748	11748	11748
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд 1 – ряд 2 – ряд 3)		4557	4577	4404	5658	4917
5. Амортизація (формула 3.6)		290	290	290	290	290
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд 4 – ряд 5)		4266	4286	4114	5367	4627
7. Процентні платежі (таблиця 3.7, ряд 3)	110	95	79	62	43	22
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд 6 – ряд 7)		4171	4207	4052	5324	4605
9. Податок на прибуток (ряд 8 *0,18)		751	757	729	958	829
10. Чистий прибуток (ряд 8 – ряд 9)		3420	3450	3322	4366	3776

Перейдемо до складання балансу інвестиційно-інноваційного проєкту. Цей процес починається із статей пасиву:

1) величина власного капіталу дорівнює значенню власних коштів інвестованих у проєкт і є величиною незмінною;

2) сума нерозподіленого прибутку на кінець кожного року дорівнює значенню нерозподіленого прибутку на початок року із додаванням суми прибутку отриманого протягом року;

3) довгострокові зобов'язання відображені у графіку обслуговування боргу;

Прогноз балансу інвестиційного проєкту наведений в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту, млн. грн.

Стаття балансу	2025	2026	2027	2028	2029
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	3155 (таблиця 3.6, ряд 14)	2865 (залишкова вартість попереднього періоду)	2574480	2284	2284
2. Накопичена амортизація	290 (таблиця 3.9, ряд 5)	581 (значення попереднього періоду + таблиця 3.9, ряд 5)	870780	1161	1451
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд 1 – ряд 2)	2865	2284	1704	1123	833
4. Запаси (таблиця 3.9 (ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 5)) / формула 3.10	602	602	608	570	593
5. Дебіторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 3.9	2682	2684	2687	2688	2689
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд.4 + ряд.5)	6149	5571	4998	4382	4115
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 11 – ряд. 6)	807	1075	1308	2723	2114

Кінець таблиці 3.10

8. Грошові кошти (ряд. 11*0,12)	835	797	757	853	748
9. Фінансові вкладення (ряд. 7 – ряд. 8)	27	278	552	1871	1367
10. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд 5 + ряд. 7)	4091	4362	4603	5982	5397
11. Активи, всього (ряд. 3 + ряд 10)	6956	6646	6307	7105	6230
ПАСИВ					
12. Власний капітал (таблиця 3.5)	1989	1989	1989	1989	1989
13. Нерозподілений прибуток (таблиця 3.9, ряд 10)	3420	3450	3322	4366	3776
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця 3.7, ряд 5)	1083	743	531	285	0
15. Кредиторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 3.7	464	465	465	465	465
16. Пасиви, всього	6956	6646	6307	7105	6230

4) кредиторська заборгованість розраховується на підставі припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$ (таблиця 3.6, ряд 11); для цього визначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за (3.8).

$$k_{кз} = \frac{365}{T_{кз}} = 365/7 = 52 \text{ рази}, \quad (3.8)$$

де $k_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів.

Після цього визначаємо розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду. Результати розрахунків наведені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду, млн. грн

Кредиторська заборгованість (КЗ)	
Рік	Величина, млн. грн
2025	444,9
2026	445,7
2027	446
2028	446
2029	446,2

Статті активу заповнюються у такій послідовності:

5) дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із використанням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{дз}$ (таблиця 3.6, ряд 10) за (3.10).

$$K_{дз} = \frac{365}{T_{дз}} = 365 / 39 = 9, \quad (3.10)$$

де $K_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

6) товарно-матеріальні запаси знаходяться аналогічно із використанням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{тмз}$ (таблиця 3.6, ряд 12) за (3.11).

$$K_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}} = 365 / 11 = 33, \quad (3.11)$$

де $K_{тмз}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;

7) стаття необоротні активи враховує початкову вартість обладнання, амортизацію та залишкову вартість, яка стає початковою кожного наступного року;

8) останніми оцінюються грошові кошти. Оскільки сума статей активу дорівнює сумі статей пасиву, поміж активних статей невідомим залишається лише значення грошових коштів проєкту, тому

а) спочатку визначають сумарне значення активів без грошових коштів (таблиця 3.10, ряд 6);

б) потім розраховують суму грошових коштів разом з інвестиційними вкладеннями (таблиця 3.10, ряд 7);

в) величина грошових коштів повинна бути, по-перше, позитивною, по-друге, не перевищувати 15% валюти балансу; у даному випадку нами запропоновано до розрахунку прийняти величину грошових коштів у розмірі 12% валюти балансу.

г) надлишок грошових коштів пропонуємо вкладати у фінансові інвестиції (акції та облігації) інших суб'єктів підприємницької діяльності та держави (таблиця 3.10, ряд 9).

Через зменшення суми амортизації та суми сплачуваних відсотків валюта балансу також поступово скорочується, однак при цьому спостерігається зростання накопиченого прибутку, що підтверджується розрахунками ефективності інвестиційного проєкту.

3.3 Оцінка ефективності інвестиційного проєкту

На десятому етапі зробимо прогноз грошових потоків, що наведений на таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, млн. грн.

Рік	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий прибуток (таблиця 3.10, ряд 13)	3420	3450	3322	4366	3776
2. Амортизація (таблиця 3.9, ряд 5)	290	290	290	290	290
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.6, ряд 15)					0,094
4. Залишкова вартість необоротних активів					252 (формула 3.11)

Кінець таблиці 3.12

5. Сума надходжень (ряд 1 + ряд 2 + ряд 3 + ряд 4)	3711	3740	3613	4656	4318
6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.7, ряд 4)	177	192	210	229	249
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.10, ряд 5)	2682	2684	2687	2688	2689
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.10, ряд 4)	602	602	608	570	593
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.10, ряд. 15)	464	465	465	465	465
10. Чистий грошовий потік (ряд 5 – ряд 6 – ряд 7 – ряд 8 + ряд 9)	714	726	573	1634	1252

Залишкова вартість основних засобів розраховується за (3.12).

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a = 3155000 - 290260 * 10 = 252400 \text{ тис. грн.} \quad (3.12)$$

де $F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

Ефективність інвестиційно-інноваційного проекту оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.13).

$$\begin{aligned} NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = & -1988526 + \frac{714209}{1,11^1} + \frac{725715}{1,11^2} + \frac{573164}{1,11^3} + \\ & \frac{1634388}{1,11^4} + \frac{1252342}{1,11^5} = 1479904 \text{ тис.грн.,} \end{aligned} \quad (3.13)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн. (таблиця 3.5);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн. (таблиця 3.10, ряд. 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.5).

У нашому випадку, при вартості власного капіталу в 11%, розміру власних коштів 1988526 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.11, розмір NPV складає 1479904 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за (3.14).

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E . \quad (3.14)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень. Економічний цenz IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генерує мий реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR. Тобто, IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

$$(714209 + 725715 + 573164 + 1634388 + 1252342) / 5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 1988526$$

Вартість чистого грошового потоку за шість років було усереднено (таблиця 3.11, ряд. 10), оскільки він нерівномірний.

$$4899817 / 5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 1988526$$

$$979963 * k = 1988526$$

$$k = 2,0292.$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці («Сучасне значення ануїтету протягом n періодів») [19]. Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516;$$

$$x = 50 \% \rightarrow k = 1,73663.$$

Тобто IRR знаходиться між 40 та 50 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо: $IRR \cong 40\% + \frac{2,03516 - 2,0081}{2,03516 - 1,73663} * 2,0292 = 40,184\%$.

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 40,184 % і перевищує вартість власного капіталу на 29,184 %. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, млн. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік (таблиця 3.10, ряд 10)	-1989	714	726	573	1634	1252
Дисконтований грошовий потік (складові формули 3.12)	-1989	643	589	419	1076	743
Акумуляований грошовий потік	-1989	-1345	-756	-337	739	1483

Дисконтований термін окупності складає повні три роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2029 р. до суми акумуляваного грошового потоку на кінець 2028 р. до: $3 + 336996/1076622 = 3,3$ роки з початку експлуатації автоматизованого логістичного комплексу «Розумний склад» та 4,6 роки з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

В результаті впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту «Розумний склад» ПрАТ «ФФ «Дарниця» зможе:

1) підвищити продуктивність. Використання КПЕ та аналіз даних, отриманих «Розумним складом» може допомогти виявити слабкі місця у роботі персоналу. За допомогою автоматизації та оптимізації процесів на складі, можливо підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити більш швидку та точну обробку замовлень.

2) зменшити кількість помилок: «Розумний склад» може забезпечити більш точний контроль за процесами та діями персоналу, що допомагає запобігати та виявляти помилки. Це може позитивно вплинути на якість роботи, знижуючи кількість помилкових операцій та зайвих витрат.

3) забезпечити зростання задоволеності персоналу: Встановлення чітких КПЕ та системи оцінки може стати механізмом об'єктивної оцінки роботи працівників. Якщо цей процес виконується справедливо, працівники можуть бути більш задоволені результатами своєї праці, відчуваючи визнання за досягнення поставлених цілей.

4) покращити аналітику та прийняття рішень: «Розумний склад» забезпечує більш точний та швидкий доступ до даних про продуктивність та роботу персоналу. Це дозволяє менеджменту здійснювати більш обґрунтовані управлінські рішення.

5) оптимізувати розподіл ресурсів: Аналіз КПЕ та даних, отриманих «Розумним складом», дозволяє керівництву визначити, які працівники досягають найкращих результатів та де можуть бути потрібні додаткові ресурси. Це дозволяє ефективно розподіляти робочу силу та ресурси для досягнення найкращих результатів.

У третьому розділі для підвищення якості та конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» нами запропоновано впровадити інноваційно-інвестиційний проєкт. Протягом року виконані підготовчі етапи, які передбачають: розробку технічного завдання проєкту «Розумного складу» (SS-21), інженерно-геодезичні дослідження рельєфу місцевості, розробку, розгляд та доробку первинного проєкту SS-21, розробку програмного забезпечення автоматизованого логістичного комплексу ALC-21 сумісно з Siemens AG,

узгодження проєкту SS-21 з адміністрацією підприємства, отримання висновку експертизи Ради Будівників Дарницького району, підготовку майданчику до будівництва, риття котловану та встановлення фундаментної плити, монтаж конструкцій надземної частини складу, встановлення покрівлі, внутрішнє облаштування (ремонт та закупівля складського обладнання типу XN3), здачу проєкту SS-21, формування кадрового потенціалу робітників складу, навчання персоналу, закупівлю 410 авто DAF CF для перевезення вантажу

Загальна сума інвестицій на впровадження цього проєкту складає 3207 млн. грн. Частина коштів буде надана із власного капіталу (1988526 тис.грн.), а 1218774 тис. грн. взято в кредит в АТ КБ «Приватбанк» під 9% річних за тарифом «Доступні кредити 5–7–9%» для клієнтів середнього та корпоративного бізнесу.

Протягом 5 років підприємство цілком розрахується з боргом використовуючи класичну схему погашення кредитної заборгованості. Окрім цього наведений прогноз прибутку підприємства. Ми бачимо, що чистий прибуток має постійну тенденцію до зростання. Окрім цього був зроблений прогноз балансу інвестиційного проєкту, окрім виручки від реалізації, чистого прибутку збільшується ще й вартість самого підприємства, що позитивно рекомендує запропонований проєкт.

Фактором, щодо прийняття рішення до впровадження проєкту є оцінка ефективності цього проєкту, яка виконана за трьома основними показниками: чистий грошовий потік, дисконтний грошовий потік та акумульований грошовий потік. До того ж нами був розрахована загальна сума $NPV = 1479904$ тис. грн. При цьому також був розрахований показник IRR, який дорівнює близько 40,184%, що значно перевищує вартість власного капіталу.

Термін окупності буде дорівнювати 3 роки та 3 місяці від початку інвестиційного проєкту, тож проєкт може бути рекомендованим до впровадження. В результаті впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту «Розумний склад» ПрАТ «ФФ «Дарниця» зможе: підвищити продуктивність,

забезпечити зростання задоволеності персоналу, зменшити кількість помилок, покращити аналітику та прийняття рішень, оптимізувати розподіл ресурсів.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження та використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності на ПрАТ «ФФ «Дарниця» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

КПЕ є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності організацій та їх персоналу. Застосування КПЕ дозволяє визначати успішність роботи підприємства відповідно до певних критеріїв та метрик, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності бізнесу. Також, було проаналізовано стан розробки теми сучасними українськими авторами та визначено сутність терміну «ефективність», розглянуто поняття ключових показників ефективності (КПЕ), досліджено їх розрахунок та класифікацію, що дозволяє визначити найбільш релевантні індикатори для галузі в цілому та конкретної організації. На основі аналізу літературних джерел та практичного досвіду можна зробити висновок, що КПЕ є важливим елементом в оцінці ефективності підприємства. Це допомагає організації зрозуміти, наскільки успішно вона досягає своїх цілей та об'єктивних результатів. Розробка та впровадження КПЕ в організації може допомогти підприємству приймати ефективніші стратегічні рішення. Крім того, відповідні методології оцінки персоналу можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони працівників, що в свою чергу може допомогти удосконалити процес навчання та розвитку персоналу. Розробка та впровадження КПЕ в організації вимагає відповідального та системного підходу, включаючи визначення метрик, відслідковування та аналіз результатів. У розділі також було досліджено розробку та впровадження КПЕ в організації. Важливо пам'ятати, що впровадження КПЕ не є простим завданням, оскільки потрібно враховувати багато факторів, таких як цілі організації, культура підприємства, наявність ресурсів, технічна підтримка та інше.

Майбутні тенденції розвитку КПЕ також було розглянуто в даному розділі. У майбутньому можна очікувати зростання значення КПЕ в управлінні бізнесом, оскільки це дозволить підприємствам розвиватися та досягати успіху в умовах постійної конкуренції. Зокрема, очікується, що розвиток технологій та збільшення обсягів даних відкриють нові можливості для вдосконалення методів оцінки ефективності та розрахунку КПЕ. Також очікується, що збільшення уваги до сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності приведе до виникнення нових КПЕ, які відобразатимуть не лише економічні аспекти, але й соціальну та екологічну відповідальність.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що об'єктом дослідження є ПрАТ «ФФ «Дарниця», яке засновано в 1930-х роках минулого століття. Підприємство вважає своєю місією допомагати медичним працівникам та пацієнтам покращувати якість життя завдяки науці, інноваціям та доступності кожному. Під час дослідження було сформовано основні цілі для ПрАТ «ФФ «Дарниця», а саме: забезпечення населення сучасними, ефективними та безпечно спроектованими біологічними препаратами протягом 2 років, лідерство за обсягом продажу, шляхом збільшення обсягу виробництва на внутрішній ринок протягом 3 років, формування виробничо-експортного потенціалу шляхом повного переходу на міжнародні норми виробництва протягом 2 років. Підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура.

Чистий прибуток ПрАТ «ФФ «Дарниця» в 2017 р. склав 342,1 млн. грн, а в 2021 р. вже становив 1042,2 млн. грн, показавши зростання в 3 рази за досліджуваний 5-річний термін. Середньооблікова чисельність персоналу значних змін протягом п'яти років не зазнала. У 2017 на підприємстві працювало 970 осіб, у 2021 р. показник досяг відмітки в 1032 особи. Підприємство цінує працівників та виплачує дуже конкурентну заробітну плату на ринку праці, що має тенденцію до постійного збільшення. У 2017 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника складала 20249,14 грн/міс. а в 2021 – 44698 грн./міс.

Також був проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства. ПрАТ «ФФ «Дарниця» був порівняний з найближчими конкурентами у своїй галузі. До найбільших підприємств-конкурентів ПрАТ «ФФ «Дарниця» за часткою ринку можна віднести ТОВ «АСІНО Україна», АТ «Київський вітамінний завод», АТ «ФАРМАК», ТОВ «Здоров'я», ПрАТ ФФ «ВІОЛА», ТОВ «ТЕВА Україна», КОРПОРАЦІЯ АРТЕРІУМ, ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА», ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ». ПрАТ «ФФ «Дарниця» займає найбільшу частку ринку лікарських засобів України в натуральному вираженні (15,7%) та за всіма показниками є конкурентоспроможним підприємством.

SWOT-аналіз показав, що до сильних сторін ПрАТ «ФФ «Дарниця» можна віднести високу якість продукції, висококваліфікований персонал, доступну ціну ліків. До слабких сторін віднесемо: невелику кількість унікальних препаратів, недостатню рекламну політику в порівнянні з конкурентами, слабку диференційованість бренду, перевищення коефіцієнта зносу основних засобів. За результатами PEST-аналізу, під час військового стану на фармацевтичному ринку більше загроз, ніж можливостей. Політичні та економічні фактори є найбільш визначними, саме вони в більшості своїй негативно вплинули на фінальний результат.

Також була проведена оцінка фінансового стану підприємства. Показник Аргенті, факторні дискримінантні моделі, групування й характеристика підприємств за критеріями оцінки фінансового стану, аналіз критеріальних показників для розподілу підприємств промисловості по класах кредитоспроможності та порівняння розрахунків за моделями діагностування показали, що наше підприємство має низьку ймовірність банкрутства.

ПрАТ «ФФ «Дарниця», як лідер національного ринку фармакологічних товарів, є прикладом для багатьох компаній. Аналіз даного підприємства показав, що керівництво фірми дійсно дбає про фінансовий стан підприємства та вчасно вживає всіх необхідних дій для нормалізації фінансових показників. Однак, не зважаючи на те, що сильних сторін підприємство має значно більше, присутні і

слабкі місця, які потребують уваги керівництва. По-перше, показники коефіцієнта оборотності для ПрАТ «ФФ «Дарниця» зменшились за досліджувані два роки та є нижчими за норму, що свідчить про потребу розробки та впровадження заходів з прискорення обороту запасів. Треба прагнути до скорочення тривалості виробничого циклу, що у свою чергу призведе до збільшення випуску продукції, поліпшення використання основних фондів та оборотних засобів, пов'язаних з незавершеним виробництвом. Досягнути скорочення циклу можна за рахунок зниження витрат праці основних технологічних операцій, скорочення витрат часу на транспортні, складські та контрольні операції, вдосконалення організації виробництва. Також під час проведення аналізу платоспроможності підприємства було визначено, що оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що може бути негативним фактором, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. За результатами аналізу ліквідності було визначено, що ПрАТ «ФФ «Дарниця» не дотримується всіх умов абсолютної ліквідності. Результати даного аналізу свідчать про недостатню кількість низьколіквідних активів, утворених за рахунок довгострокових пасивів підприємства. Перевірка ділової активності підприємства показала, що темп зростання виручки збільшується непропорційно до прибутку від операційної діяльності та величині активів.

У третьому розділі для підвищення якості та конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» нами запропоновано впровадити інноваційно-інвестиційний проект. Протягом року виконані підготовчі етапи, які передбачають: розробку технічного завдання проекту «Розумного складу» (SS-21), інженерно-геодезичні дослідження рельєфу місцевості, розробку, розгляд та доробку первинного проекту SS-21, розробку програмного забезпечення автоматизованого логістичного комплексу ALC-21 сумісно з Siemens AG, узгодження проекту SS-21 з адміністрацією підприємства, отримання висновку експертизи Ради Будівників Дарницького району, підготовку майданчику до будівництва, риття котловану та встановлення фундаментної плити, монтаж

конструкцій надземної частини складу, встановлення покрівлі, внутрішнє облаштування (ремонт та закупівля складського обладнання типу XN3), здачу проєкту SS-21, формування кадрового потенціалу робітників складу, навчання персоналу, закупівлю 410 авто DAF CF для перевезення вантажу

Загальна сума інвестицій на впровадження цього проєкту складає 3207 млн. грн. Частина коштів буде надана із власного капіталу (1988526 тис.грн.), а 1218774 тис. грн. взято в кредит в АТ КБ «Приватбанк» під 9% річних за тарифом «Доступні кредити 5–7–9%» для клієнтів середнього та корпоративного бізнесу.

Протягом 5 років підприємство цілком розрахується з боргом використовуючи класичну схему погашення кредитної заборгованості. Окрім цього наведений прогноз прибутку підприємства. Ми бачимо, що чистий прибуток має постійну тенденцію до зростання. Окрім цього був зроблений прогноз балансу інвестиційного проєкту, окрім виручки від реалізації, чистого прибутку збільшується ще й вартість самого підприємства, що позитивно рекомендує запропонований проєкт.

Фактором, щодо прийняття рішення до впровадження проєкту є оцінка ефективності цього проєкту, яка виконана за трьома основними показниками: чистий грошовий потік, дисконтний грошовий потік та акумульований грошовий потік. До того ж нами був розрахована загальна сума $NPV = 1479904$ тис. грн. При цьому також був розрахований показник IRR, який дорівнює близько 40,184%, що значно перевищує вартість власного капіталу. Термін окупності буде дорівнювати 3 р. та 3 місяців від початку інвестиційного проєкту, тож проєкт може бути рекомендованим до впровадження. В результаті впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту «Розумний склад» ПрАТ «ФФ «Дарниця» зможе: підвищити продуктивність, забезпечити зростання задоволеності персоналу, зменшити кількість помилок, покращити аналітику та прийняття рішень, оптимізувати розподіл ресурсів.

Відтак, усі поставлені задачі в кваліфікаційній роботі, виконано.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. 30 KPIs To Measure Performance (& How To Choose & Track Them). URL: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators/#sect11>.
2. Boosting contact-center performance through employee engagement. URL: <https://cutt.ly/o58jdCS>.
3. European Business Association. Дарниця. URL: <https://eba.com.ua/member/darnytsya/>.
4. Аптечний продаж за підсумками 9 міс 2022 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/649730>.
5. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). С. 41–46.
6. Бичкова Т.В. Стандарти якості лікарських засобів, які діють в Україні. URL: <https://cutt.ly/D58jkXG>.
7. Бленда Н.О., Коротєєв М.А., Соковніна Д.М., Соколюк С.Ю., Жарун О.В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. № 99, Ч. 2. С 124–131.
8. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №12. С. 1–8.
9. Дарниця один із найдорожчих українських брендів. URL: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-odin-iz-naydorozhchikh-ukrayinskikh-brendiv>.
10. Закон «Про лікарські засоби» №5547 від 28.07.22. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72012.

11. Ключові показники ефективності. URL: https://stud.com.ua/49904/marketing/klyuchovi_pokazniki_efektivnosti.
12. Мазуренко А. Є. Використання Key Performance Indicators, Key Risk Indicators для визначення ефективності управління інформаційними активами підприємства. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. 2017. С. 155–156.
13. Матюшенко І.Ю., Гаврилова К. Перспективи розвитку торгівлі високотехнологічною продукцією між Україною та Японією, КНР, Республікою Корея в умовах нової промислової революції. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Краєзнавство. Туризм»*. 2018. Випуск 8. С. 40–62.
14. Міністерство охорони здоров'я України. Наказ 18.10.2021. № 2242 Про затвердження Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2242282-21#Text>.
15. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
16. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». Кредитна лінія. URL: <https://privatbank.ua/business/kreditnaja-linija>.
17. Офіційний сайт ПрАТ «ФФ «Дарниця». Корпоративна звітність ПрАТ «ФФ «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/reports>.
18. Пойда-Носик Н. Обґрунтування вибору індикаторів та методики оцінювання фінансової безпеки акціонерних товариств. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. С. 55–65.
19. Поточна вартість ануїтету 1 грошової одиниці за період (метод складного відсотка, постнумерандо). URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2.
20. Сервіс перевірки контрагентів. Повне дос'є на компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00481212/.

21. Товар у системі маркетингу. Збутова діяльність у системі фармацевтичного маркетингу. URL: https://college.zsmu.edu.ua/upload/distance%20learning/farmac/3/menezment_3_lekcii_F17-1.pdf.

22. Український медичний часопис. ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://www.umj.com.ua/article/organization/zao-farmaceuticheskaaya-kompaniya-darnica>.

23. Фарма. Рік незласності. URL: <https://cutt.ly/e58jhbb>.

24. Шарапова Т.А., Берест Г.Г., Бігдан О.А. Якість, стандартизація та сертифікація ліків: Навчальний посібник. Запоріжжя 2017. С. 4

25. Шостак Л.Г., Москаленко В.А., Москаленко Б.А. Аналіз тенденцій прибутковості суб'єктів фармацевтичного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. С. 1–7.

26. Янковська К.С. Економічна ефективність використання біомаси для енергозабезпечення сільськогосподарських підприємств. Національної академії наук України: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів, 2018. 20 с.

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра

студентки групи 073-19-1 спеціальності 073 Менеджмент

Долматової Катерини Володимирівни

на тему: «Використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»)»

1) Актуальність теми: В сучасних умовах розвитку української економіки підвищується самостійність підприємств, їхня економічна та юридична відповідальність. Досягнення необхідного рівня ефективності – найважливіше практичне завдання управління, що породжує об'єктивну необхідність розробки якісної системи оцінки ефективності діяльності. Система КПЕ служить для оцінки, вона дозволяє проаналізувати становище компанії загалом і кожного окремого працівника і зрозуміти, наскільки сьогоднішній стан відповідає стратегічним цілям компанії.

2) Долматова Катерина Володимирівна продемонструвала високий рівень розуміння обраної теми та володіння актуальними аспектами, що характеризуються відсутністю помилок або описок. Також спостерігалось критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять, із застосуванням таких методів дослідження, як системний аналіз, причинно-наслідковий аналіз, порівняльний аналіз, прямий структурний аналіз і моделювання.

3) Бакалавр показала здатність формулювати гіпотези, виявляти проблеми, та знаходити їх розв'язання, а також обирати адекватні методи та інструменти. Присутня навичка логічно інтерпретувати інформацію, застосовувати інноваційні підходи для ефективного вирішення завдань у своїй практичній діяльності, мінімізуючи помилки.

4) Студентка показала достатній рівень розуміння проблематики своєї професійної галузі з незначними неточностями. Її письмова мова була логічною та виразною. Викладення думок було послідовним, із доречною аргументацією. Студентка має здатність робити ґрунтовні висновки та формулювати пропозиції.

6) Також можна відзначити вдало обрану комунікаційну стратегію.

7) Долматова К.В. продемонструвала високий рівень самостійності та відповідальності. Вона проявляє вміння керувати складними діями або проектами, в тому числі в умовах непередбачуваності. Також відмітимо її високий рівень відповідальності за прийняття рішень у складних ситуаціях. Вона також виявляє велику відповідальність за професійний розвиток окремих осіб або груп. Варто підкреслити її здатність до постійної самоосвіти, з високим рівнем самостійності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано одну вимогу)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи

____д.е.н., професор кафедри менеджменту

М.І. Іванова

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-19-1
спеціальності 073 Менеджмент

Долматової Катерини Володимирівни

на тему: «Використання сучасної методики оцінки персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична Фірма «Дарниця»)»

Актуальність постановки і розроблення завдань В сучасних умовах підвищення ефективності діяльності підприємства стає все більш актуальною задачею для успішного управління. Використання сучасної методики оцінки персоналу, зокрема системи ключових показників ефективності (КПЕ), є одним із перспективних підходів до досягнення цієї мети. Їх впровадження дозволяє компанії систематично вимірювати, оцінювати та контролювати результативність своїх співробітників, а також визначати ключові цілі та показники, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: в процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у дипломній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Долматова Катерина Володимирівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Долматова К.В., грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформила його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Недостатньо продемонстровано вплив конкурентів на прогнозоване збільшення обсягів реалізації.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

(Місце роботи та посада рецензента) (підпис)

(ініціали та прізвище)