

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

фармацевтичний факультет

кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувачка вищої освіти

групи 073МО621(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Вікторія ПЕРЕВОЗНИК

Керівник: професор закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації, д. фармац. н., професор

Ірина ПЕСТУН

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С.

Кузнеця, к. екон. н., доцент

Маріанна ГОРОБИНСЬКА

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Роботу присвячено дослідженню ефективності менеджменту фармацевтичної організації на основі вивчення її економічної складової та інноваційної активності. Проведено порівняльний аналіз окремих активностей компанії в конкурентному середовищі. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Викладена на 52 сторінках, містить 12 таблиць, 7 рисунків, 35 джерел літератури.

Ключові слова: менеджмент, ефективність, фармацевтичні організації, економічний аналіз

ANNOTATION

The work is devoted to the study of the effectiveness of management of a pharmaceutical organization based on the study of its economic component and innovative activity. A comparative analysis of individual activities of the company in a competitive environment is carried out. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of sources used. It is presented on 52 pages, contains 12 tables, 7 figures, 35 sources of literature.

Key words: management, effectiveness, pharmaceutical organizations, economic analysis

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Поняття та сутність ефективності менеджменту.....	6
1.2. Основні підходи до оцінки ефективності управління.....	13
1.3. Визначення методів для оцінки ефективності управління організацією.....	14
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ».....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності корпорації «Артеріум».....	21
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності корпорації «Артеріум».....	24
2.3 Аналіз діяльності корпорації «Артеріум», спрямованої на підвищення ефективності управління.....	31
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ».....	38
3.1 Аналіз ефективності менеджменту фармацевтичного підприємства на основі рейтингу кращих фармацевтичних компаній.	38
3.2 SWOT-аналіз діяльності корпорації «Артеріум» і рекомендації з підвищення ефективності управління організацією.....	42
Висновки до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний фармацевтичний ринок характеризується високою конкуренцією, динамічним розвитком технологій та постійними змінами у законодавчому регулюванні. У таких умовах ефективне управління фармацевтичною організацією стає ключовим фактором її успішного функціонування, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Актуальність дослідження ефективності управління зумовлена необхідністю оптимізації бізнес-процесів, мінімізації витрат та покращення фінансових результатів діяльності компанії. Важливими аспектами є впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів, розвиток кадрового потенціалу та відповідність стандартам галузі.

Мета дослідження. Метою є дослідження процесу і результатів управлінської діяльності компанії.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- провести дослідження теоретичних засад визначення ефективності управління, підходів та методів її оцінки;
- проаналізувати заходи, які вживає компанія для підвищення ефективності менеджменту;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності корпорації «Артеріум»;
- оцінити конкурентні позиції компанії;
- провести SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз.
- запропонувати рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є корпорація «Артеріум»

Предмет дослідження. Предметом дослідження є результати управлінської діяльності організації.

Методи дослідження. В роботі використані теоретичні (абстрагування), загальнологічні (аналіз, синтез, узагальнення) та специфічні.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у роботі, оприлюднено на XXXI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» у м. Харків, 23-25 квітня 2025 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Викладена на 52 сторінках, містить 12 таблиць, 7 рисунків. Джерел літератури 35.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття та сутність ефективності менеджменту

Управління — це безперервний процес, зосереджений на об'єднанні як колективних, так і індивідуальних зусиль для досягнення спільних цілей, одночасно оптимізуючи наявні ресурси. Центральними в цьому процесі є ефективність і результативність.

Ефективність менеджменту — це ключовий показник успішності управлінської діяльності, який відображає ступінь досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів (час, гроші, людські ресурси тощо). Ефективність менеджменту можна розглядати як з точки зору результатів (досягнення цілей), так і з точки зору процесів (оптимізація використання ресурсів).

Основні аспекти ефективності менеджменту:

1. Результативність — здатність досягати поставлених цілей.
2. Економічність — мінімізація витрат для досягнення цих цілей.
3. Продуктивність — співвідношення результатів до витрачених ресурсів.
4. Якість — відповідність результатів очікуваним стандартам [1-4].

Ефективність управління — це здатність професіоналів бізнес-організації досягати організаційних цілей, дотримуючись встановленого процесу. Ефективні члени команди в управлінні бізнесом зосереджуються на виконанні своїх завдань відповідно до стандартів компанії. Можна оцінити ефективність компанії, оцінивши результати за допомогою ключових показників ефективності (KPI) або зібравши відгуки клієнтів. Ефективність членів команди є важливою для росту та просування компанії [5].

Ефективність в управлінні — це здатність фахівців використовувати наявні ресурси, час і гроші для досягнення цілей компанії. Ефективні члени команди зосереджуються на економії часу та ресурсів, одночасно гарантуючи

досягнення найкращого результату. В цьому сенсі оцінити ефективність компанії можливо, відстежуючи, як і які внески призвели до зміни доходів компанії та швидкості обороту запасів. Ефективні члени команди можуть допомогти компанії зменшити витрати та максимізувати прибуток, виконавши якісні проєкти [6].

Компанії вимагають, щоб члени команди були ефективними та дієвими, щоб досягти успіху в бізнесі та отримати конкурентну перевагу на ринку.

Ефективність менеджменту — це багатоаспектне поняття, яке включає як досягнення цілей, так і оптимізацію використання ресурсів. Різні автори підкреслюють різні аспекти ефективності, але всі вони згодні з тим, що ефективний менеджмент є ключовим фактором успіху будь-якої організації.

Нами проведений порівняльний аналіз визначень та поглядів щодо ефективності менеджменту зарубіжними (табл. 1.1) та вітчизняними (табл. 1.2) дослідниками і авторами праць з менеджменту.

Таблиця 1.1

Визначення та трактування поняття ефективність в менеджменті в
працях зарубіжних авторів

Автор	Джерело	Точка зору (визначення)	Коментар
Пітер Друкер	Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер ; пер. з англ. Р. Машкової. — К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.	Ефективність — це робити правильні речі (doing the right things).	Акцент на правильному виборі цілей і пріоритетів.
Майкл Портер	Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.	Ефективність менеджменту — це створення конкурентних переваг через оптимальне управління.	Зв'язує ефективність із стратегічним управлінням і конкурентоспроможністю.
Генрі Мінцберг	Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Олексенко Р. І. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281	Ефективність — це здатність адаптуватися до змін і досягати	Підкреслює роль адаптивності та гнучкості в управлінні.

	«Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 244 с.	результатів у складних умовах.	
Фредерік Тейлор	Taylor, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management, 1911. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers. URL: https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/	Ефективність досягається через науковий підхід до організації праці та оптимізації процесів.	Акцент на технічних аспектах управління та підвищенні продуктивності.
Ігор Ансофф	Ansoff H.I. (1981). Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex. 284p. URL: https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso_s9q0/page/n5/mode/2up	Ефективність — це здатність досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.	Підкреслює важливість стратегічного планування та довгострокового розвитку.
Джон Коттер	Kotter P. John. Leading Change. Harvard Business Shool Press. https://archive.org/details/leadingchange0000kott	Ефективність менеджменту — це здатність лідерів управляти змінами та інноваціями.	Акцент на ролі лідерства в умовах постійних змін.
Річард Дафт	Daft R.L. Organization Theory and Design. 9th ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2007. 670p.	Ефективність — це здатність організації адаптуватися до зовнішнього середовища.	Підкреслює важливість організаційної гнучкості та відповідності зовнішнім умовам.
Гері Хемел	Hamel, G. The Future of Management. Harvard Business School Press, Boston. 2007. 288p.	Ефективність — це здатність створювати інноваційні підходи до управління.	Акцент на інноваціях як ключовому чиннику ефективності в сучасному бізнесі.
Ерік Бріньолфссон	Бріньолфссон Е. Друга епоха машин: робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій : [пер. з англ.] / Ерік Бріньолфссон, Ендрю Макафі. – Київ : К. Fund, 2016. 236 с.	Ефективність менеджменту залежить від інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.	Підкреслює роль цифровізації та штучного інтелекту в підвищенні ефективності.

Емі Едмондсон	Edmondson Amy C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.259 p.	Ефективність — це створення культури довіри та відкритості для підвищення продуктивності.	Акцент на психологічних аспектах управління та важливості корпоративної культури.
Саймон Сінек	Сінек С. Почни з ЧОМУ, або як відомі лідери надихають до дії кожного. Київ, «Основи», 2015. 70 с.	Ефективність менеджменту залежить від чіткого визначення "чому" (цілі) організації.	Підкреслює важливість цінностей та місії для мотивації та ефективності.

Таблиця 1.2

Визначення та трактування поняття ефективність в менеджменті в
працях вітчизняних авторів

Автор	Джерело	Точка зору (визначення)	Коментар
Кунаєв А.Ю.	Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. <i>Науковий вісник Херсонського державного університету</i> . 2015. №15. Ч2. С.100-104.	Ефективність менеджменту визначається через оцінку продуктивності праці, фінансових показників та рівня адаптивності підприємства до ринку.	Аналізуються різні методи оцінювання, включаючи фінансові та нефінансові індикатори.
Шашина М. В., Недзельський А. О.	Шашина, М. В., Недзельський, А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. <i>Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ</i> . 2023. №1, С. 125–132. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17	Управління ресурсами є ключовим фактором підвищення прибутковості підприємства.	Акцент на стратегічному управлінні ресурсами та методах їх оптимізації.

Коваленко М.В.	Коваленко М.В. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства в умовах економіки України. <i>Держава та регіони</i> . 2018. №4. С. 120-126.	В умовах нестабільної економіки ефективність управління визначається здатністю підприємства до швидкої адаптації.	Висвітлюються ризики та можливості для підприємств в умовах економічної турбулентності .
Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р.	Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. <i>Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом</i> . 2024.№2(74). С.116-122.	Розглядаються інноваційні підходи до управління підприємством.	Фокус на цифрових технологіях та автоматизації процесів.
Місько Г.А.	Місько Г.А. Сутність поняття результативності та ефективності в менеджменті. <i>Науковий вісник Одеського національного економічного університету</i> . 2020. №3-4. С.97-102.	Оцінювання ефективності управління базується на результативності діяльності підприємства.	Досліджується зв'язок між результативністю та ефективністю.
Погорелова Т.О.	Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. <i>Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)</i> . 2020. №1. С.79-83.	Управління ефективністю через впровадження КРІ.	Запропоновані підходи до вимірювання ефективності на основі ключових показників.
Боковець В., Мороз О., Краєвська А.	Боковець В., Мороз О., Краєвська, А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. <i>Innovation and Sustainability</i> . 2023. №2. С. 97–109. https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109	Визначення ефективності управління через конкурентоспроможність підприємства.	Підхід включає аналіз ринкової позиції та конкурентних переваг.
Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю.	Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством,	Використання багатокритеріального	Фокус на системному підході до

	підходи та методи щодо її оцінки. <i>Проблеми системного підходу в економіці</i> . 2018. №5. С. 100-106.	о аналізу для оцінки ефективності.	оцінювання менеджменту.
Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В.	Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. <i>Науковий вісник Ужгородського національного університету</i> . 2017. №12. Ч2. С. 186-189.	Поєднання фінансових та нефінансових показників у процесі оцінювання.	Розглядаються методи оцінювання ефективності через вплив на стейкхолдерів.
Белобородова М. В., Зайченко К. М.	Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. <i>Бізнес Інформ</i> . 2021. №12. С. 294–300.	Оптимізація бізнес-процесів є ключовим фактором підвищення ефективності.	Описано механізми бізнес-процесного підходу.
Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П.	Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. <i>Економіка та держава</i> . 2020. № 11. С. 24–27.	Ефективність управління пов'язана із концепцією сталого розвитку.	Аналізуються довгострокові стратегії управління ефективністю.
Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О.	Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кabanова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. <i>Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки</i> . 2021. № 6. Том 2. С. 280-286.	Побудова системного підходу до управління підприємствами.	Враховано сучасні виклики та тенденції в менеджменті.

Отже, сучасні дослідники розглядають ефективність менеджменту через призму нових викликів, таких як цифровізація, інновації, зміни в

організаційній культурі та лідерство. Вони підкреслюють, що ефективність сьогодні — це не лише досягнення цілей, а й здатність адаптуватися до швидких змін, використовувати нові технології та створювати культуру, яка сприяє розвитку.

Оскільки поняття ефективності та результативності в управлінні розглядаються одночасно, доцільно розглянути відмінності між ними.

Слово ефективний може бути використано, якщо стверджувати, що члени команди належним чином завершили проект або дотримувалися належної процедури. Нижче наведено кілька випадків, коли можна вжити слово ефективний:

- коли зусилля або стратегія членів команди дають бажаний результат ;
- коли члени команди завершують проект ;
- коли члени команди досягають мети компанії.

Якщо говорити про те, як члени команди успішно завершили проект компанії за короткий час, доцільно використовувати слово результативний у випадках:

- при описі того, як члени команди виконали завдання ;
- коли описують, як члени команди керували ресурсами компанії ;
- при поясненні того, що завдання перевищило очікуваний результат.

Різниця між ефективністю та результативністю представлена в таблиці 1.3 [7-9].

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз поняття ефективність та результативність

Критерій	Ефективність	Результативність
Визначення	Ступінь досягнення цілей з оптимальним використанням ресурсів (час, гроші, праця).	Ступінь досягнення поставлених цілей незалежно від витрачених ресурсів.
Акцент	На якості використання ресурсів (як економно та раціонально використано ресурси).	На факті досягнення цілей (навіть якщо ресурси витрачені неефективно).
Оцінка	Враховує співвідношення результатів до витрачених ресурсів.	Враховує лише наявність результатів, незалежно від витрат.

Критерій	Ефективність	Результативність
Управлінський підхід	Орієнтована на процеси, оптимізацію та раціональне використання ресурсів.	Орієнтована на результати, незалежно від процесів та витрат.
Приклад у бізнесі	Збільшення прибутку на 20% при зниженні витрат на 10%.	Збільшення прибутку на 20%, навіть якщо витрати зросли на 30%.

1.2 Основні підходи до оцінки ефективності управління

Оцінка ефективності управління є важливим інструментом для визначення того, наскільки добре організація досягає своїх цілей і використовує ресурси. Існує кілька основних підходів до оцінки ефективності управління, кожен із яких має свої переваги та обмеження (табл.1.4).

Вибір підходу до оцінки ефективності управління залежить від цілей організації, специфіки її діяльності та доступних ресурсів. Найчастіше використовується комбінація кількох підходів, що дозволяє отримати комплексну картину ефективності управління. Наприклад, збалансована система показників (Balanced Scorecard) може поєднуватися з процесним підходом для оцінки як результатів, так і якості процесів.

Таблиця 1.4

Основні підходи до оцінки ефективності управління

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Результативний підхід	Орієнтований на досягнення конкретних результатів (KPI, SMART-цілі, порівняння з планом).	Простота вимірювання, чіткість результатів.	Не враховує якісні аспекти (наприклад, задоволеність працівників чи клієнтів).
Ресурсний підхід	Оцінює ефективність використання ресурсів (фінанси, час, людські ресурси).	Дозволяє виявити неефективність у використанні ресурсів.	Не враховує якісні результати (наприклад, інноваційність чи задоволеність).
Системний підхід	Розглядає організацію як систему, оцінює взаємодію підрозділів та адаптацію до змін.	Комплексний підхід, враховує внутрішні та зовнішні фактори.	Складність у вимірюванні якісних аспектів.

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Підхід на основі зацікавлених сторін	Оцінює ефективність через задоволеність клієнтів, працівників, акціонерів та суспільства.	Враховує інтереси всіх груп, що впливають на успіх організації.	Складність у зборі та аналізі даних від різних груп.
Процесний підхід	Орієнтований на оцінку ефективності бізнес-процесів (аналіз, оптимізація, автоматизація).	Дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати.	Вимагає значних зусиль для впровадження змін.
Інноваційний підхід	Оцінює ефективність через інновації та здатність до розвитку (нові продукти, R&D).	Дозволяє оцінити довгострокову конкурентоспроможність.	Складність у вимірюванні інноваційних результатів.
Збалансована система показників (Balanced Scorecard)	Поєднує фінансові та нефінансові показники (фінанси, клієнти, процеси, навчання).	Комплексний підхід, враховує різні аспекти діяльності.	Вимагає значних зусиль для розробки та впровадження.
Підхід на основі якості	Оцінює ефективність через якість продукції або послуг (стандарти якості, відгуки клієнтів).	Забезпечує високу якість продукції та послуг.	Вимагає постійного контролю та вдосконалення.

Кожен із підходів має свої переваги та обмеження, тому для отримання повної картини ефективності управління часто використовується комбінація кількох методів. Наприклад, збалансована система показників може поєднуватися з процесним підходом для оцінки як результатів, так і якості процесів. Вибір підходу залежить від специфіки організації, її цілей та доступних ресурсів.

1.3. Визначення методів для оцінки ефективності управління організацією

Оцінка ефективності управління організацією є важливим процесом, який допомагає визначити, наскільки добре керівництво справляється зі своїми завданнями та досягає поставлених цілей. Існує багато методів оцінки

ефективності управління, які можуть бути застосовані в залежності від специфіки організації, її цілей та доступних ресурсів [10, 11].

Одним із найчастіше застосовуваних методів є фінансовий аналіз, який включає оцінку рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості організації. Рентабельність дозволяє визначити прибутковість компанії, наприклад, через показники рентабельності активів або власного капіталу. Ліквідність відображає здатність організації задовольняти короткострокові зобов'язання, що оцінюється через коефіцієнти поточної або швидкої ліквідності. Фінансова стійкість показує, наскільки стабільною є структура капіталу та чи здатна організація підтримувати свою діяльність у довгостроковій перспективі [12].

Іншим важливим методом є оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI). Цей підхід передбачає визначення ключових показників для кожного підрозділу або процесу, таких як рівень задоволеності клієнтів, продуктивність працівників, час виконання завдань або рівень витрат. KPI дозволяють керівництву отримати чітке уявлення про те, наскільки ефективно функціонують різні аспекти організації [13].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є ще одним популярним методом, який враховує чотири основні аспекти діяльності організації: фінанси, клієнтів, внутрішні процеси та навчання і розвиток. Цей підхід допомагає збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, забезпечуючи комплексний погляд на ефективність управління [14].

Метод оцінки за результатами (Management by Objectives, MBO) передбачає визначення конкретних цілей для керівництва та оцінку їх досягнення. Цілі повинні бути сформульовані за принципом SMART, тобто бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Цей підхід допомагає забезпечити чітку орієнтацію на результати [15].

Аудит управлінської діяльності є важливим інструментом для оцінки ефективності управлінських процесів. Він може включати внутрішній або зовнішній аудит, який охоплює такі аспекти, як стратегічне планування,

управління ризиками, управління персоналом тощо. Аудит допомагає виявити слабкі місця та запропонувати шляхи їх усунення [16].

Оцінка задоволеності працівників також є важливим інструментом, оскільки високий рівень задоволеності персоналу часто корелює з ефективністю управління. Проведення опитувань та аналіз результатів дозволяють зрозуміти, наскільки комфортно працівники почуваються в організації та чи задоволені вони умовами праці [17].

Бенчмаркінг передбачає порівняння показників діяльності організації з показниками інших компаній у галузі. Цей метод допомагає виявити найкращі практики та впровадити їх у власній організації, що сприяє підвищенню ефективності управління [18].

Оцінка інноваційної активності дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно керівництво стимулює інновації та впровадження нових технологій. Показники, такі як кількість нових продуктів, патентів або впроваджених технологічних рішень, допомагають оцінити інноваційний потенціал організації [19].

Соціальна відповідальність також є важливим аспектом ефективності управління. Аналіз того, наскільки керівництво враховує інтереси суспільства, екології та етичні норми, допомагає оцінити рівень соціальної відповідальності організації. Показники, такі як рівень соціальних ініціатив, екологічні стандарти та дотримання етичних норм, є важливими критеріями для оцінки [20].

SWOT-аналіз є універсальним методом, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Цей підхід допомагає визначити, наскільки ефективно керівництво використовує сильні сторони та мінімізує слабкі [21].

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) є комплексним інструментом для оцінки ефективності управління. Вона враховує такі критерії, як лідерство, стратегія, персонал, партнерства, процеси

та результати діяльності. Ця модель допомагає отримати всебічну оцінку управлінської діяльності [22].

Модель McKinsey 7S дозволяє проаналізувати сім внутрішніх аспектів організації: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль, штат та навички. Цей підхід допомагає оцінити, наскільки узгоджено працюють ці елементи, що є важливим для ефективного управління [23].

Оцінка за результатами соціальних мереж та репутації є сучасним методом, який дозволяє аналізувати, як організацію сприймають у соціальних мережах, ЗМІ та серед клієнтів. Показники, такі як репутація, відгуки та рівень довіри, допомагають оцінити ефективність управління з точки зору зовнішнього сприйняття.

Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від специфіки організації, її цілей та доступних ресурсів. Використання комбінації цих методів дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності управління та розробити стратегії для її підвищення.

Переваги та недоліки кожного методу, а також дані, які потрібні для його проведення, представлені в табл 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності управління організацією

Метод	Переваги	Недоліки	Необхідні дані
Фінансовий аналіз	- об'єктивність та кількісні дані - легкість порівняння з іншими організаціями	- не враховує нематеріальні активи - може бути недостатньо для оцінки стратегічних цілей	- фінансова звітність (баланс, звіт про прибутки та збитки, рух коштів) - дані про витрати та доходи
КРІ (ключові показники ефективності)	- чіткість та конкретність - дозволяє вимірювати результати на різних рівнях	- ризик надмірної кількості - можливість маніпуляції даними	- визначені КРІ для кожного підрозділу або процесу - дані про продуктивність, виконання завдань, рівень витрат
Збалансована система показників (BSC)	комплексний підхід (фінанси, клієнти, процеси, розвиток)	складність у впровадженні	стратегічні цілі організації

	• допомагає узгодити стратегію з операційними цілями	• вимагає значних ресурсів для підтримки.	• дані про фінансові результати, задоволеність клієнтів, внутрішні процеси, навчання персоналу.
Management by Objectives (MBO)	• чіткість цілей та відповідальність • мотивація працівників через досягнення цілей	• ризик формалізації процесу • можливість конфліктів через різні цілі	• визначені SMART-цілі для кожного працівника або підрозділу • дані про виконання цілей
Аудит управлінської діяльності	• незалежна оцінка • виявлення слабких місць у процесах	• витратний за часом і ресурсами • можливий опір з боку персоналу	• внутрішні документи (стратегії, процедури, звіти) • дані про фінансові та результати опитувань працівників • дані про кількість операційні процеси
Оцінка задоволеності працівників	• підвищення лояльності та мотивації персоналу • виявлення внутрішніх проблем	• суб'єктивність результатів • можливість неточних відповідей	• аналіз причин звільнення, скарги, пропозиції щодо покращення
Бенчмаркінг	• виявлення найкращих практик • мотивація до вдосконалення.	• ризик копіювання непідходящих практик • обмеженість доступних даних	• дані про показники інших організацій у галузі • внутрішні дані для порівняння
Оцінка інноваційної активності	• стимулювання розвитку та конкурентоспроможності • виявлення нових можливостей	• складність у вимірюванні інновацій • високі витрати на інновації	• дані про кількість нових продуктів, патентів, впроваджених технологій • витрати на НДДКР
Оцінка соціальної відповідальності	• підвищення репутації організації • позитивний вплив на суспільство	• суб'єктивність оцінки • витрати на соціальні ініціативи	• дані про соціальні проекти, екологічні ініціативи, етичні стандарти • звіти про корпоративну соціальну відповідальність
SWOT-аналіз	• простота та наочність. • допомагає визначити стратегічні напрямки.	• суб'єктивність оцінки факторів • недостатня глибина аналізу	• дані про внутрішні сильні та слабкі сторони • інформація про зовнішні можливості та загрози

Модель EFQM	• комплексний підхід до оцінки якості управління • використання найкращих практик.	• складність у впровадженні • вимагає значних ресурсів	• дані про лідерство, стратегію, персонал, партнерства, процеси, результати діяльності
Модель McKinsey 7S	• оцінка взаємозв'язку між ключовими елементами організації • наочність	• суб'єктивність оцінки • недостатня кількісна оцінка.	дані про стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль керівництва, штат, навички персоналу
Оцінка репутації та соціальних мереж	• виявлення зовнішнього сприйняття організації • швидкість отримання даних.	• суб'єктивність та можливість маніпуляцій • обмеженість даних.	• дані з соціальних мереж, відгуки клієнтів, медіа-аналіз • результати опитувань громадської думки

Для ефективного використання кожного методу необхідно мати відповідні дані, які дозволять провести об'єктивну оцінку. Наприклад, для фінансового аналізу потрібна детальна фінансова звітність, а для оцінки задоволеності працівників — результати опитувань. Комбінація методів дозволяє отримати більш повну картину ефективності управління організацією.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено сутність та основні аспекти ефективності управління організацією. Встановлено, що ефективність менеджменту є багатограним поняттям, яке охоплює як досягнення поставлених цілей, так і оптимальне використання ресурсів. Аналіз показав, що ключовими критеріями ефективного управління виступають результативність, економічність, продуктивність та якість виконаної роботи.

2. Дослідження праць вітчизняних та зарубіжних учених дозволило виявити різноманітні трактування поняття ефективності. Встановлено, що сучасні дослідники акцентують увагу на таких аспектах, як адаптивність до змін, інноваційність, цифровізація процесів та соціальна відповідальність. Особливу увагу приділено порівнянню понять "ефективність" та

"результативність", що дозволило чіткіше визначити їх відмінності та взаємозв'язок.

3. Аналіз методів оцінки ефективності управління показав, що найбільш поширеними є фінансовий аналіз, система збалансованих показників (BSC), KPI, SWOT-аналіз та інші. Встановлено, що кожен метод має свої переваги та обмеження, а оптимальним підходом є їх комбінація, яка дозволяє отримати комплексну оцінку управлінської діяльності. Особливий акцент зроблено на необхідності врахування як кількісних, так і якісних показників при оцінці ефективності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

2.1. Загальна характеристика діяльності корпорації «Артеріум»

Корпорація «Артеріум» — українська фармацевтична компанія, створена у 2005 році, займається реалізацією фармацевтичної продукції в Україні і країнах СНД.

Юридична особа АРТЕРІУМ, код ЄДРПОУ 33406813, було зареєстровано 10.03.2005. На момент останнього оновлення даних 24.03.2025 стан юридичної особи - Зареєстровано.

Адреса: вул. Саксаганського, буд. 139, м. Київ, Київська обл., 01032

Основним видом економічної діяльності є оптова торгівля фармацевтичними препаратами.

Перелік засновників/учасників юридичної особи

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГАЛИЧФАРМ"

Код ЄДРПОУ засновника: 05800293

Адреса засновника: Україна, **4, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ОПРИШКІВСЬКА, будинок **/**

Розмір внеску до статутного фонду: 100 031,00 грн

Частка (%): 3,75%

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВМЕДПРЕПАРАТ"

Код ЄДРПОУ засновника: 00480862

Адреса засновника: Україна, **2, місто Київ, ВУЛИЦЯ САКСАГАНСЬКОГО, будинок **

Розмір внеску до статутного фонду: 59 831,00 грн

Частка (%): 2,24%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРТЕРІУМ ЛТД"

Код ЄДРПОУ засновника: 35947033

Адреса засновника: Україна, **2, місто Київ, ВУЛИЦЯ САКСАГАНСЬКОГО, будинок **

Розмір внеску до статутного фонду: 2 510 138,00 грн

Частка (%): 94,01%

Продукцію для «Артеріум» виробляють підприємства «Київмедпрепарат» і «Галичфарм». Організаційно-правова форма – корпорація.

Підприємство «Київмедпрепарат» є лідером з виробництва антибактеріальних препаратів в Україні. Виготовляє лікарські засоби з 1847 року. До продуктового портфеля входять генеричні та оригінальні лікарські засоби в різних лікарських формах: порошки для ін'єкції, таблетки, капсули, порошки та гранули для оральних розчинів, м'які лікарські форми. З 2006 року підприємство виготовляє і ветеринарні препарати.

Підприємство «Галичфарм» є лідером з виробництва фітопрепаратів в Україні. Виготовляє лікарські засоби з 1911 року. До продуктового портфелю входять генеричні та оригінальні лікарські засоби у лікарських формах: розчини для ін'єкцій та інфузій, таблетки, розчини для зовнішнього та внутрішнього застосування.

Системи управління якістю «Київмедпрепарат» і «Галичфарм» відповідають міжнародному стандарту управління навколишнім середовищем ДСТУ ISO 14001:2015. Виробничі потужності сертифіковані на відповідність стандартам Належної виробничої практики (GMP).

Відповідно до публічної інформації, вказаній в звіті про управління (2023 рік) корпорація «Артеріум» здійснює дистрибуцію та маркетинг приблизно 145 генеричних та кількох оригінальних лікарських засобів в 11 з 14 фармакотерапевтичних груп. Препарати займають провідні позиції в ряді сегментів фармацевтичного ринку.

Корпорація «Артеріум» — лідер сегмента антибіотиків (*У групі J «Протиінфекційні препарати для системного використання» АТС-класифікації у грошовому вираженні в період з 2008 до квітня 2024 р. за даними компанії «Proxima Research») в Україні, фармацевтична компанія із 18-річним досвідом діяльності, яка здійснює дистрибуцію та маркетинг

сучасних лікарських засобів, медичних виробів, дієтичних добавок, ветеринарних продуктів в Україні та ще 13 країнах світу. Основні терапевтичні напрями продукції корпорації «Артеріум»: протимікробні засоби, засоби для серцево-судинної, центральної нервової та травної систем, а також дерматологічні, урологічні та ендокринологічні препарати [24].

За даними, представленими на сайті компанії, у 2022 році частка ринку становила 3,4% у грошах. Основними ринками є: Україна, Узбекистан, Казахстан, Азербайджан, Грузія, Вірменія.

Також компанія надає повний спектр послуг у сфері контрактного виробництва:

1. Контрактне виробництво (відповідно до власного досьє або досьє замовника на продукт): готових лікарських форм: таблеток, капсул, порошку для ін'єкцій у флаконах, розчину для ін'єкцій в ампулах, ліофілізованого порошку для ін'єкцій, інфузійних розчинів, розчинів для орального та зовнішнього застосування, сиропів, мазей, кремів, гелів рослинних екстрактів: рідких, густих, сухих біологічно активних добавок

2. Управління проектами контрактного виробництва

3. Послуги лабораторії та сертифікація фармацевтичних продуктів

4. Послуги з реєстрації готових лікарських форм

5. Клінічні та доклінічні дослідження

6. Пошук і закупівля сировини та матеріалів для контрактного виробництва [25].

Структура Корпорації «Артеріум» складається: дирекція, комерційний департамент, департамент виробничих операцій, департамент з досліджень та розробок, департамент управління персоналом та охорони праці, фінансовий департамент. Компанія знаходиться під спільним контролем юридичних та фізичних осіб, що здійснюють стратегічне та оперативне управління діяльністю.

За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, прибуток Компанії склав 82 184 тис. грн. (прибуток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року склав 113

268 тис. грн.) та станом на 31 грудня 2023 року Компанія мала нерозподілений прибуток у сумі 147 405 тис. грн. (31.12.2022: нерозподілений прибуток у сумі 65 221 тис. грн.).

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності корпорації «Артеріум»

Ефективність управлінської діяльності організації може характеризуватись кількісними та якісними критеріями. До першої групи відносяться загальні показники рентабельності та ліквідності, ефективності продаж, які дозволяють дати оцінку діяльності підприємства в цілому. В більш повній мірі відображають ефективність і якість управління трудовими процесами показники економічності системи управління, продуктивності, чисельності управлінського персоналу тощо. Узагальнюючим якісним критерієм ефективності управління підприємством є соціальна ефективність, а також забезпечення випуску та реалізації високоякісної фармацевтичної продукції, пропозиція суспільству необхідних лікарських засобів, покращання умов праці та побуту співробітників, виконання принципів соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами та суспільством в цілому тощо [28, 29].

При використанні будь-якого кількісного вимірювання ефективності управління перед організацією постає питання, якої оцінки заслуговує отриманий результат. Тому на початковому етапі аналізу ефективності суб'єкта управління повинен бути визначений критерій порівняння. Це може бути: 1) порівняння з плановими показниками; 2) порівняння показників ефективності з нормативними даними, проте таке порівняння більш сприйнятливі для аналізу роботи виконавців, а не керівників; 3) порівняння показників ефективності управління з аналогічними показниками іншого фармацевтичного підприємства (частіше об'єктом порівняння виступають конкуренти); 4) аналіз динаміки показників ефективності управління у часі.

На основі фінансової звітності Корпорації «Артеріум» нами проаналізовані показники її фінансово-економічної діяльності.

В табл. 2.1 представлений експрес аналіз результатів фінансової діяльності.

Таблиця 2.1

Результати фінансової діяльності корпорації «Артеріум»

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп приросту, %		
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 048 525	3 855 578	4 108 052	5 235 605	+26,47	+6,5	+27,4
2. Валовий прибуток (збиток)	499 733	484 090	586 386	898 198	-3,13	+21,1	+53,1
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	141 003	-18 631	-17 114	151 593	-113,2	-8,1	+985,7
4. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	139 195	-20 053	100 826	63 227	- 14,41	+602,8	-37,2
5. Чистий прибуток	113 268	-16 421	82 184	51 825	-114,5	+600,4	-36,9

Аналіз фінансових показників за 2021–2024 роки демонструє загальну позитивну динаміку з деякими критичними коливаннями, обумовленими зрозумілими причинами. Чистий дохід від реалізації продукції щороку зростав, особливо у 2024 році (+27,4%), що свідчить про розширення ринку збуту або підвищення попиту на послуги компанії. Валовий прибуток також демонструє впевнене зростання, особливо у 2024 році на 53,1%, що є ознакою підвищення ефективності основної діяльності після незначного спаду в 2022 році. Водночас, фінансовий результат від операційної діяльності зазнав суттєвих втрат у 2022 та 2023 роках, але в 2024 році різко зріс до 151 593 тис. грн (+985,7%), що може свідчити про вдалі управлінські рішення або оптимізацію витрат. Подібна ситуація спостерігається й щодо чистого

прибутку: після глибокого збитку у 2022 році (–114,5%) компанія змогла повернутися до прибутковості в наступні роки, хоча у 2024 році прибуток дещо зменшився порівняно з 2023-м (–36,9%). Це вказує на відновлення фінансової стабільності, однак також свідчить про потребу в глибокому контролі витрат і ризиків.

На наступному етапі розраховано показники ліквідності. Ліквідність є здатність конвертації активів в готівку в найкоротші терміни, з мінімальними витратами і без втрати їх вартості. Коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання і конвертувати свої активи в грошові кошти [30].

Показник поточної ліквідності – показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Цей показує рівень платоспроможності компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно.

Значення для Корпорації «Артеріум» показників ліквідності представлено в таблиці 2.2.

Як видно з таблиці, показники поточної і швидкої ліквідності знаходяться в межах рекомендованих значень. Показник абсолютної ліквідності лише в 2023 відповідав нормативу, в інші роки — значно нижче норми, що вказує на недостатній обсяг абсолютно ліквідних активів (гроші, еквіваленти) для негайного погашення зобов'язань.

Таблиця 2.2

Значення показників ліквідності для Корпорації «Артеріум» у 2021-2024 рр.

Назва показника	Рекомендовані значення	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття; ліквідність 1-го рівня)	1 – 2 ; □ ; врахування галузевої специфіки; стабільність значень в динаміці	0,95	1,02	1,40	1,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності (ліквідність 2-го рівня)	0,6 – 1 ; □ (але не більше 2); врахування галузевої специфіки	0,8	0,88	1,26	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт термінової ліквідності)	0,2 – 0,6 ; □ ; врахування галузевої специфіки	0,07	0,11	0,23	0,07

Рентабельність є економічним показником, що описує, як ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Вона може бути виражена у вигляді відсотків або коефіцієнтів. [31, 32, 33].

Розрахунок показників рентабельності представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності підприємства

Показник	Джерело інформації	2021	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт рентабельності майна	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\Pi} + 1300_{\text{K}})}$	0,01	0,06	0,04	0,02
2 .Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1900_{\Pi} + 1900_{\text{K}})}$	0,01	0,06	0,04	0,02
3.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\Pi} + 1495_{\text{K}})}$	-	10,06	17,2	0,3
4.Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	0,13	0,16	0,14	0,17
5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095) * 2}{\phi.2 \text{ p.}2050}$	0,29	0,24	0,33	0,41
6.Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2190(2195)}{\phi.2 \text{ p.}(2050 + 2180)}$	-	0,05	-	0,03

Продовження табл. 2.3

7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)}}{\phi.2 \text{ p.2000}}$	0,004	0,04	0,02	0,01
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\text{П}} + 1095_{\text{К}})}$	0,37	2,68	1,74	0,6
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{П}} + 1195_{\text{К}})}$	0,009	0,07	0,04	0,03

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Аналіз показників фінансової рентабельності показав, що ROA (рентабельність майна) та ROC (рентабельність капіталу) мають однакову динаміку: максимум у 2022 році (0,06), після чого поступово знижуються, що вказує на зменшення ефективності використання активів та капіталу. ROE (рентабельність власного капіталу) зазнала різкого зростання з -0,44 у 2021 до піку 17,2 у 2023, але в 2024 значно знизилась до 0,3 — можливий результат разового прибутку в 2023 чи суттєвого зниження прибутку в 2024. Операційна рентабельність: ROS (рентабельність продажу) стабільно висока та зростає — з 0,13 у 2021 до 0,17 у 2024, що свідчить про ефективність реалізації продукції. Валова рентабельність значно покращилась з 0,24 у 2022 до 0,41 у 2024, що вказує на ефективне управління собівартістю. Операційна рентабельність нестабільна: була від'ємною в 2021 і 2023 роках, але позитивною в 2022 і 2024 — свідчить про коливання операційного прибутку.

Таким чином, підприємство демонструє змішані тенденції: хоча прибутковість продажів і валова рентабельність покращуються, рентабельність активів і власного капіталу знижується, а операційна рентабельність нестійка. Це свідчить про потребу у вдосконаленні управління витратами та стабілізації операційного прибутку.

Далі нами проведений аналіз фінансової стійкості підприємства у 2024 році, який передбачає розрахунок абсолютних та відносних показників. Абсолютні показники фінансової стійкості представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Абсолютні показники фінансової стійкості

Показник	Джерело інформації (форма № 1) або формула для розрахунку	На початок періоду, тис.грн.	На кінець періоду, тис.грн.
1	2	3	4
1. Постійні пасиви (<i>ПП</i>)	<i>p. 1495</i>	150075	201900
2. Активи, що важко реалізуються (<i>A_{BP}</i>)	<i>p. 1095</i>	50934	113265
3. Власні обігові кошти	<i>ПП – A_{BP}</i>	99141	88635
4. Довгострокові зобов'язання (<i>ДЗ</i>)	<i>p. 1595</i>	432564	45987
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	<i>ВOK + ДЗ</i>	531705	134622
6. Короткострокові кредити банків (<i>KK</i>)	<i>p. 1600</i>	-	-
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	<i>ВOK + ДЗ + KK</i>	531705	134622
8. Запаси (<i>З</i>)	<i>pp. (1100 + 1110)</i>	192718	379806
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	<i>ВOK – З</i>	-93577	-291171
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	<i>ВOK + ДЗ – З</i>	338987	-245184
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	<i>ВOK + ДЗ + KK – З</i>	338987	-245184

Фінансовий стан підприємства на кінець періоду істотно погіршився порівняно з початком періоду. Незважаючи на зростання постійних пасивів, яке зазвичай свідчить про посилення фінансової стабільності, відбулося різке зниження довгострокових зобов'язань, що суттєво скоротило загальну базу фінансування. Поряд із цим спостерігається значне збільшення активів, які

важко реалізувати, що негативно впливає на ліквідність підприємства, адже зростає частка малоліквідних ресурсів.

Особливо тривожним є скорочення власних обігових коштів, що обмежує можливості підприємства забезпечувати операційну діяльність за рахунок власних ресурсів. Зниження обсягів довгострокового фінансування на тлі майже дворазового зростання запасів призвело до серйозного дефіциту джерел їх покриття. Якщо на початку періоду підприємство мало позитивний надлишок як власних обігових коштів, так і сукупних джерел фінансування запасів, то на кінець звітного періоду ці показники стали глибоко від'ємними.

Це означає, що підприємство фактично втратило фінансову стійкість. Запаси зросли, але вони не підкріплені належними джерелами фінансування, що свідчить про суттєве порушення балансу між активами та пасивами. Така ситуація створює ризики неплатоспроможності та загрозу для безперервності діяльності в майбутньому, якщо не будуть вжиті заходи щодо стабілізації обігових коштів і фінансування.

Відповідно до критеріїв в табл. 2.5 фінансова стійкість підприємства демонструє кризовий стан.

Таблиця 2.5

Типи фінансової стійкості підприємства

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
$ВOK - З \geq 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$
$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$
$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З < 0$
{1, 1, 1}	{0, 1, 1}	{0, 0, 1}	{0, 0, 0}

2.3 Аналіз діяльності Корпорації «Артеріум», спрямованої на підвищення ефективності управління

З метою визначення заходів удосконалення управлінської діяльності корпорації «Артеріум» і підвищення її ефективності нами проведений контент аналіз публікацій у відкритих джерелах інформації.

Так, одним із заходів є інвестиції у R&D та у виробництво. Зокрема у три основні напрями: розширення продуктового портфелю, автоматизацію та діджиталізацію процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

«Артеріум» спільно з європейською компанією працює над запуском універсального обладнання, яке зможе фасувати і порошкоподібні, і рідкі препарати. Це допоможе зробити виробництво більш ефективним та зменшити собівартість продуктів для пацієнтів.

Значну увагу «Артеріум» приділяє навчанню працівників: замовляє індивідуальні навчальні програми у європейських спеціалістів з фармацевтичної розробки під свої потреби. Одну із останніх програм, яка відбулася для працівників дослідного центру «Артеріум», проводили із супроводом ірландського державного дослідницького університету Queen's University Belfast [26].

Корпорація активно модернізує та вдосконалює усі бізнес-процеси на підприємствах та у Дослідних центрах.

Ще у 2021 році «Артеріум» поставив перед собою дві цілі: отримати можливість відслідковувати KPI заводів у режимі реального часу і, внаслідок такого data-driven підходу, вчасно приймати рішення для запобігання будь-яких відхилень у діяльності заводів. Для фармацевтичної сфери швидка реакція на мінімальний відхід за межі норми є критично важливою, адже якщо навіть 1 з десятків фармакотехнологічних показників лікарських засобів хоч на 0,01% виходить за межі норми – уся партія вважається забракованою та ніколи не потрапить до аптек та лікарень

В «Артеріум» існувала сформована модель управлінської звітності, яку вели в Excel-таблицях. Усі важливі дані з двох виробництв зберігались у

системах IFS/SCADA і 1С. Через відсутність єдиного інструменту для отримання інформації про виробництво аналітикам доводилось вивантажувати різні формати звітності з різних систем та в ручному режимі зводити показники в єдиний документ.

Ведення звітності в Excel-таблицях мало низку ризиків:

- ймовірні помилки через людський фактор;
- потенційна втрата інформації;
- одні й ті ж дані могли по-різному трактуватись різними людьми.

Тому головною метою співпраці SMART business та «Артеріум» була систематизація процесу збору даних та впорядкування показників з різних джерел. А також наочне відображення аналітики у вигляді інтерактивних дашбордів.

Для впорядкування процесу побудови звітів «Артеріум» спільно з командою SMART business провели перегляд KPI та визначилися з переліком найважливіших звітів, які першочергово було необхідно реалізувати в рамках проєкту, а саме:

- виконання замовлень на виробництві у заданий час;
- виконання стратегічного плану;
- продуктивність в номінальних одиницях за попередній період;
- перерахунок і вибірка за одиницями виміру;
- фактична дефектура;
- дефектура майбутнього періоду;
- рівень виконання замовлень;
- виконання плану продажів;
- відображення якості вхідних матеріалів;
- індекс критичного браку до списання;
- реклаमाції.

Завдяки зміні моделі звітності та впровадженню Microsoft Power BI менеджери «Артеріум» отримали гнучкий та мобільний інструмент, який

допомагає приймати виважені рішення, опираючись на підтверджені вихідні дані у звітності [27].

У частині підвищення кваліфікації і навчання пресоналу корпорація «Артеріум» також розвивається активно. Компанія декларує три основні цінності, на яких базується навчальна система в «Артеріум», це якість, актуальність та безмежні можливості. В компанії впровадили систему навчання 360° для працівників усіх рівнів і напрямків, а також залучили 158 корпоративних тренерів, які діляться своїм досвідом і знаннями, супроводжуючи колег на їхньому кар'єрному шляху.

Функцію управління системою професійного навчання персоналу в Корпорації «Артеріум» виконує Корпоративний університет. Корпоративний університет пропонує підвищення кваліфікації в форматі шкіл (серія тренінгів, які покликані розвинути навички та компетенції обраного напрямку). Серед найбільш популярних на даний момент є такі щорічні школи: школа R&D; школа якості; школа майстрів; школа рекрутерів; школа логістики; школа корпоративних викладачів.

Для нових співробітників існує ознайомлення з корпоративною культурою, що включає навчальні модулі, які допомагають швидше інтегруватися в робочий процес і засвоїти ключові аспекти своїх обов'язків. Важливим елементом цього процесу є наявність наставника, який супроводжує нового співробітника під час адаптаційного періоду. Наставники також проходять спеціальне навчання перед тим, як почати виконувати цю роль. Така комбінація навчальних методик і підтримки призвела до значних позитивних результатів: у 2024 році відсоток нових співробітників, які залишилися в компанії після випробувального терміну, зріс до 94%, порівняно з 90% у 2023 році.

Іншою значущою ініціативою в компанії вважають програму менторства. В рамках програми розвитку «Артеріум» усі бажаючі мають можливість долучитися до менторської програми в ролі менті – тих, хто отримує знання та досвід від ментора. Є 27 кваліфікованих менторів з різних

відділів, які пройшли детальне навчання і готові підтримувати розвиток співробітників. Ментори діляться цінними порадами та власним досвідом, що допомагає уникнути помилок і пришвидшити професійний та кар'єрний прогрес. Цього року до програми менторства приєдналися також керівники. Така співпраця відкриває унікальні можливості для співробітників працювати поряд з топ менеджерами, здобуваючи важливий досвід та практичні рекомендації, які сприяють їхньому зростанню та розвитку в компанії.

Для сталого професійного розвитку в компанії створено онлайн платформу з понад 200 курсами в різних галузях. Цю навчальну базу використовують усі: нові співробітники під час адаптації, а також професіонали в галузі виробництва, розробники, експерти з якості, фахівці з реалізації та інші. Крім того, існують заохочення для співробітників брати участь у зовнішніх навчальних заходах і компенсація витрати на навчання.

В «Артеріум» впроваджуються різноманітні методи навчання: тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, бізнес-ігри, кейси з практичними завданнями, а також комплексні програми розвитку і лідерські програми.

Впровадження інтелектуального виробництва, новітніх технологій та сучасного обладнання вимагає адаптації співробітників до нових вимог у швидкості і якості підготовки працівників фармацевтичної галузі. У компанії «Артеріум» активно використовують різноманітні сучасні методи, форми та інструменти для навчання і розвитку: такі як електронні платформи, симуляційні тренажери та відеоінструкції, що дозволяє ефективно передавати знання та вдосконалювати навички співробітників.

Разом з тим, в компанії опікуються і аналізом ефективності навчання. Вимірювання результативності навчання здійснюється за моделлю Кіркпатріка, яка включає 4 рівні: оцінка учасників, результати навчання (тестування та екзамени), зміни в робочій поведінці (результати самооцінювання) та вплив на бізнес-показники (досягнення планів і цілей підрозділів). На основі аналізу результатів та врахування стратегічних цілей підприємства визначаються нові напрями навчання, що потребують розвитку,

та розробляються навчальні програми або цілі курси. У 2024 році «Артеріум» запустив Школу R&D, метою якої є поглиблення професійних знань співробітників, сприяння міжфункціональному розвитку, створення знань у сфері фармацевтичних досліджень та передача досвіду новому поколінню працівників.

Компанія також активно працює над вдосконаленням soft skills (м'яких навичок), які спрямовані на підвищення продуктивності команди, укріплення корпоративної культури, збільшення залученості працівників до робочого процесу та, в цілому, зростання фінансових показників. Для керівників важливими є навички тайм-менеджменту, ухвалення рішень, мотивація команди та емпатія, які є основою ефективного лідерства. Корпоративне навчання може задовольнити потреби працівників як в професійному розвитку так і психологічному комфорті.

Для посилення лідерських якостей, в компанії запустили програму «Кар'єрний крок». Кожен учасник програми має можливість отримати професійну консультацію та свідомо спланувати своє кар'єрне зростання. Індивідуальні плани розвитку створюються відповідно до цілей, досвіду та здібностей кожного працівника. Компанія пропонує різноманітні шляхи для кар'єрного прогресу: вертикальний, горизонтальний і крос-функціональний. Вертикальний розвиток, який спрямований на підготовку майбутніх менеджерів, реалізується через школи менеджменту та лідерства. Горизонтальний розвиток фокусується на розширенні навичок і знань в межах одного рівня ієрархії. Крос-функціональний підхід передбачає отримання досвіду в різних сферах та підрозділах компанії, де головним критерієм стає не посада, а цінність, яку спеціаліст може внести в команду чи проект. У 2024 році в програмі взяли участь 200 співробітників.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено діяльність корпорації «Артеріум», що дозволило встановити ключові характеристики компанії. Корпорація «Артеріум» є

однією з провідних українських фармацевтичних корпорацій, яка спеціалізується на оптовій торгівлі лікарськими засобами та має власне виробництво через дочірні підприємства «Київмедпрепарат» і «Галичфарм».

2. Дослідження продуктового портфелю виявило, що корпорація спеціалізується на широкому спектрі лікарських засобів, зокрема в сегментах антибіотиків та фітопрепаратів, де вона є беззаперечним лідером на українському ринку. Особливу увагу приділено контрактному виробництву, що розширює можливості компанії.

3. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності корпорації «Артеріум» за 2021–2024 роки. Встановлено як позитивні тенденції, так і наявність серйозних проблем у фінансовому управлінні. Зокрема, показники чистого доходу від реалізації продукції демонструють стабільне зростання, що свідчить про посилення ринкових позицій підприємства та зростання попиту на його продукцію. Водночас, динаміка валового прибутку та операційного результату вказує на неефективне управління витратами або нерівномірність прибутковості в окремі періоди

4. Показники ліквідності здебільшого знаходяться в межах нормативних значень, що є позитивним фактором, однак лише в одному році коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищив мінімально допустимий рівень. Це означає, що підприємство в більшості випадків має недостатній обсяг грошових коштів або їх еквівалентів для негайного покриття поточних зобов'язань, що може створювати ризики при несподіваних фінансових навантаженнях. Поточна і швидка ліквідність залишаються відносно стабільними, але погіршення абсолютної ліквідності вимагає особливої уваги з боку керівництва.

5. Показники рентабельності відображають змішану динаміку. Рентабельність продажів і валова рентабельність демонструють поступове зростання, що свідчить про покращення результатів реалізації продукції. Водночас рентабельність активів і власного капіталу має нестійкий характер. Зокрема, рентабельність власного капіталу показала різке зростання у 2023

році, що, ймовірно, пов'язано з одноразовими факторами, але вже в наступному році суттєво знизилася. Це вказує на відсутність стійкої моделі прибутковості та потребу в удосконаленні стратегій управління фінансами.

6. Особливо критичною виглядає ситуація з фінансовою стійкістю. Різке скорочення довгострокових зобов'язань на фоні зростання важкореалізованих активів і майже двократного збільшення запасів призвело до суттєвого зниження обігових коштів. Підприємство втратило спроможність покривати запаси за рахунок стабільних джерел фінансування. Якщо на початку періоду спостерігався позитивний баланс основних джерел фінансування над запасами, то на кінець звітного періоду він став глибоко від'ємним. Це свідчить про порушення балансу між активами та пасивами, втрату фінансової гнучкості й перехід до кризового стану.

7. Встановлено, що попри позитивні зрушення в частині доходів та реалізації, загальний фінансовий стан корпорації «Артеріум» у 2024 році характеризується як нестабільний і навіть кризовий. Компанія стикається з проблемами ліквідності та забезпечення фінансової стійкості, що створює ризики неплатоспроможності. Це потребує негайного перегляду фінансової стратегії, зокрема оптимізації структури зобов'язань, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення обігових коштів.

8. Встановлено, що стратегія розвитку «Артеріум» базується на трьох ключових напрямках: інноваційній R&D-діяльності, цифровій трансформації та інвестиціях у розвиток персоналу. Це підтверджується впровадженням сучасних систем аналітики даних (Microsoft Power BI) та створенням власного Корпоративного університету для підготовки кваліфікованих кадрів.

9. Корпорація «Артеріум» є такою, що динамічно зростає, має чітку організаційну структуру та інноваційний підхід до управління, що дозволяє їй успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Шляхи підвищення ефективності управління відповідають всім світовим тенденціям.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

3.1 Аналіз ефективності менеджменту фармацевтичного підприємства на основі рейтингу кращих фармацевтичних компаній

Для оцінки показників рейтингу корпорації «Артеріум» нами були проаналізовані результати Рейтингу Кращих Фармацевтичних Компаній України від Ukrainian Business Award, в якому брали участь топ-15 фармацевтичних компаній України у 2024 році. До списку потрапили наступні компанії: ARTERIUM, Борщагівський ХФЗ, Дарниця, Здоров'я, Київський вітамінний завод, Лубнифарм, Unipharma, Фармак, Червона зірка, ЮРІЯ-ФАРМ, ІнтерХім, Біофарма, ФарКоС, SPERCO, Vishpha. Оцінювали такі критерії: кількість товарних позицій, які випускає кожна компаній, кількість виробництв на території України, ринки збуту (країни, куди поставляється продукція), а також додаткові послуги, які пропонують компанії-виробники, такі як різноманітні дослідження, реєстрації тощо [34].

На рис. 3.1 представлений рейтинг компаній за кількістю товарних пропозицій, в якому Артеріум займає 3 позицію після ФК «Здоров'я» та «Фармак».

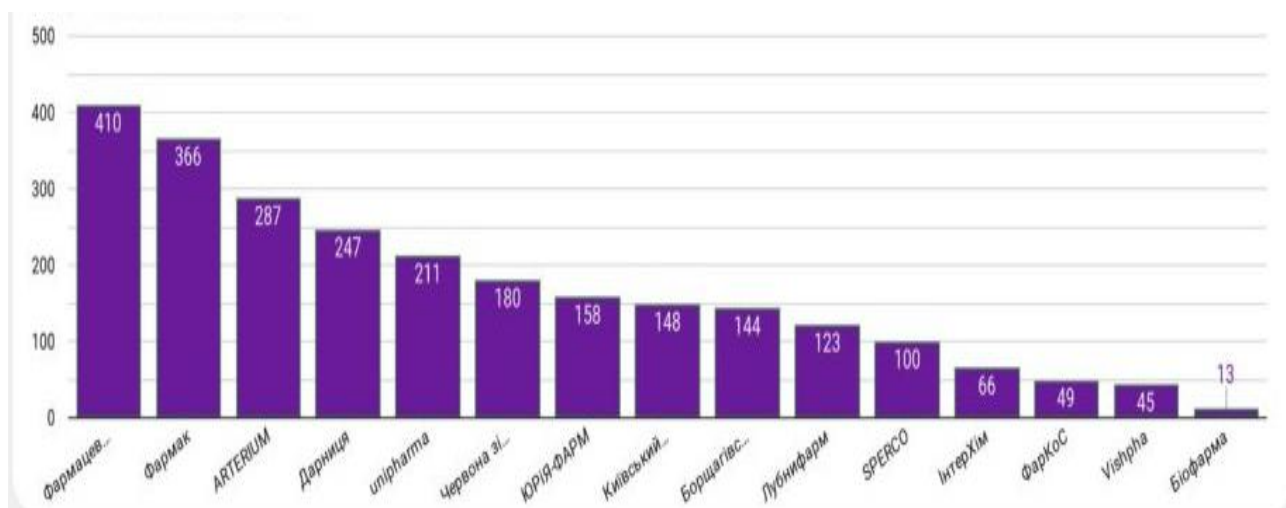


Рис. 3.1. Кількість товарних пропозицій

За кількістю виробництв компанія займає 13 місце (рис. 3.2).

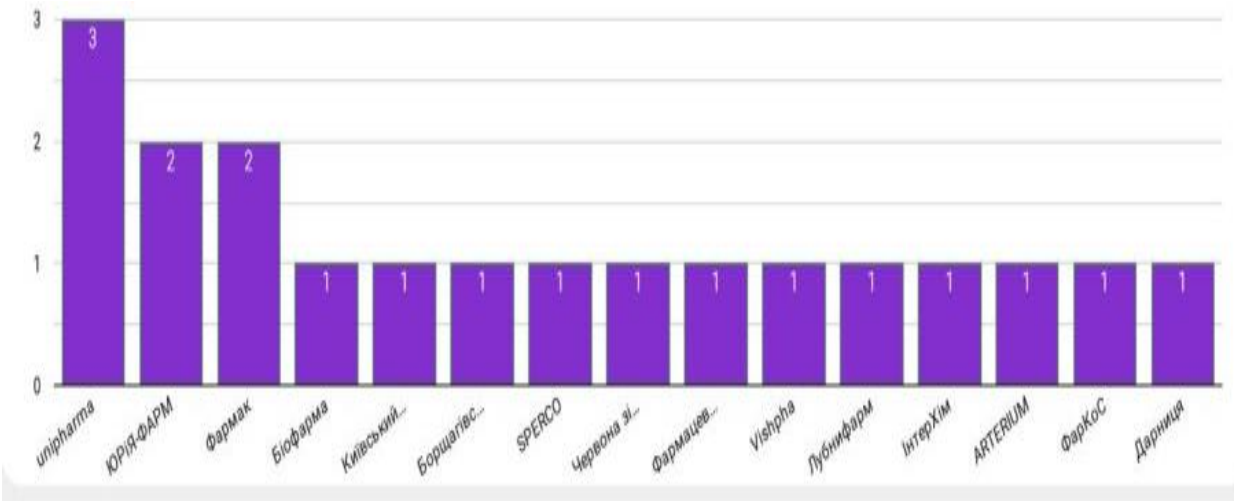


Рис. 3.2. Кількість виробництв

За показником експорту власної продукції лідерами галузі виявилися Фармак (50 країн), ЮРІЯ-ФАРМ (41 країна) та Червона зірка (40 країн). Артеріум займає шосту позицію з експортом у 16 країн. (Рис. 3.3).

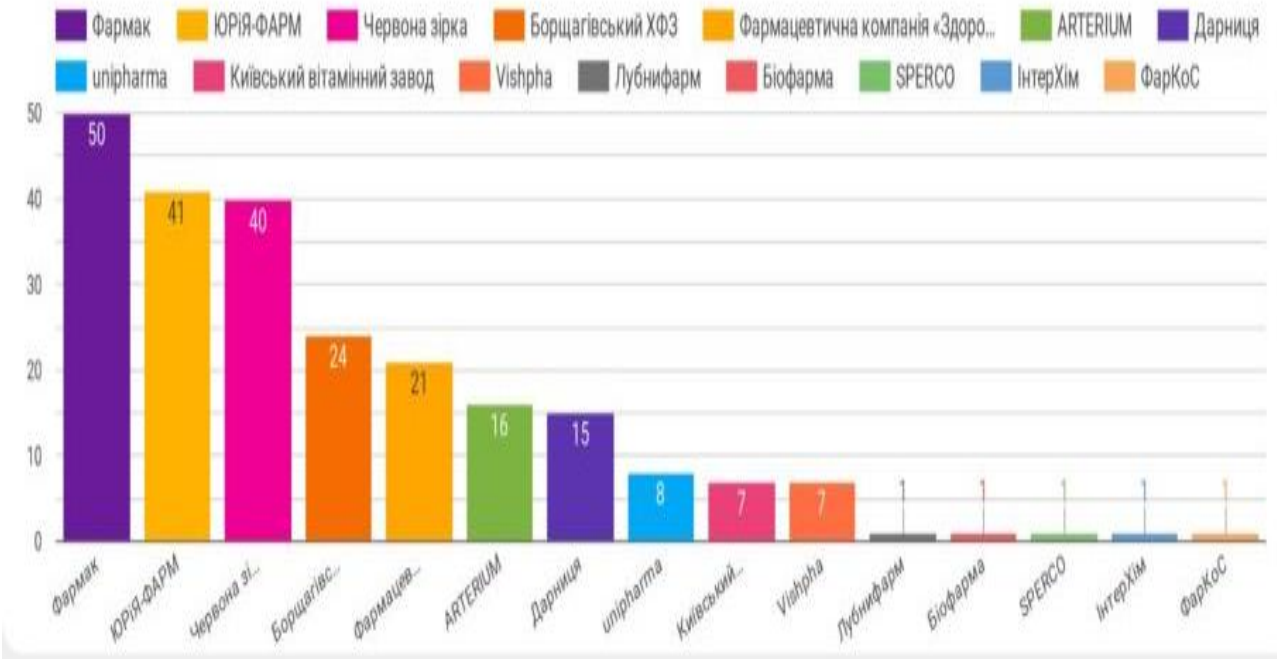


Рис. 3.3. Експорт власної продукції

За показником надання додаткових послуг Артеріум виявився беззаперечним лідером і зайняв першу позицію (25 послуг) (Рис. 3.4).

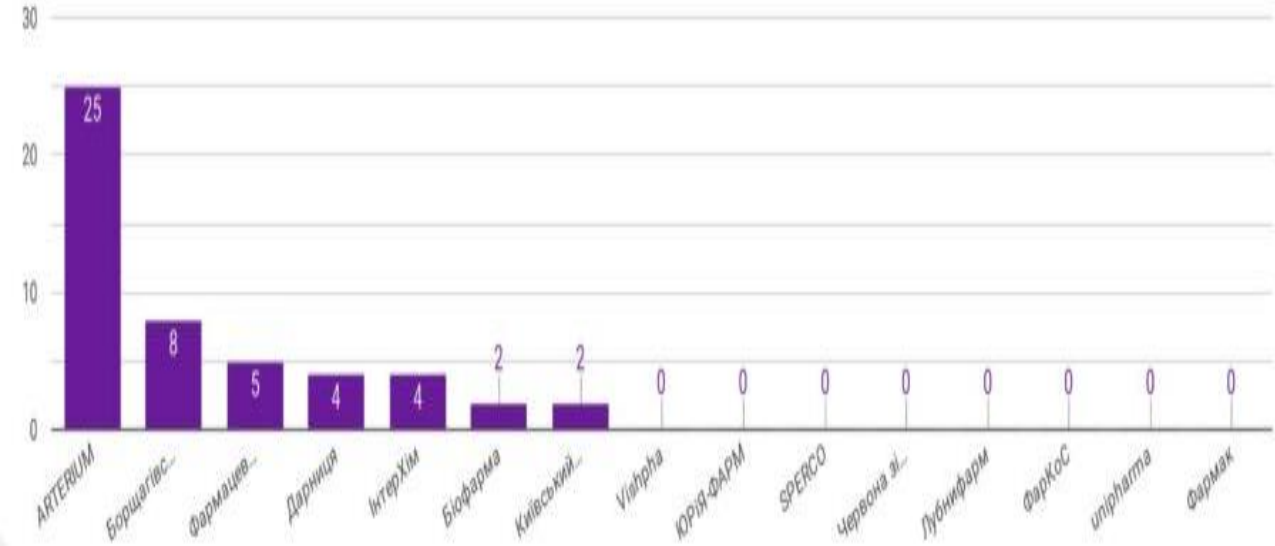


Рис. 3.4. Додаткові послуги (реєстрація, дослідження та інше)

Імідж компаній оцінювався за кількістю позитивних відгуків споживачів за даними Google, Артеріум посів 8 місце із показником близько 78% (Рис. 3.5).

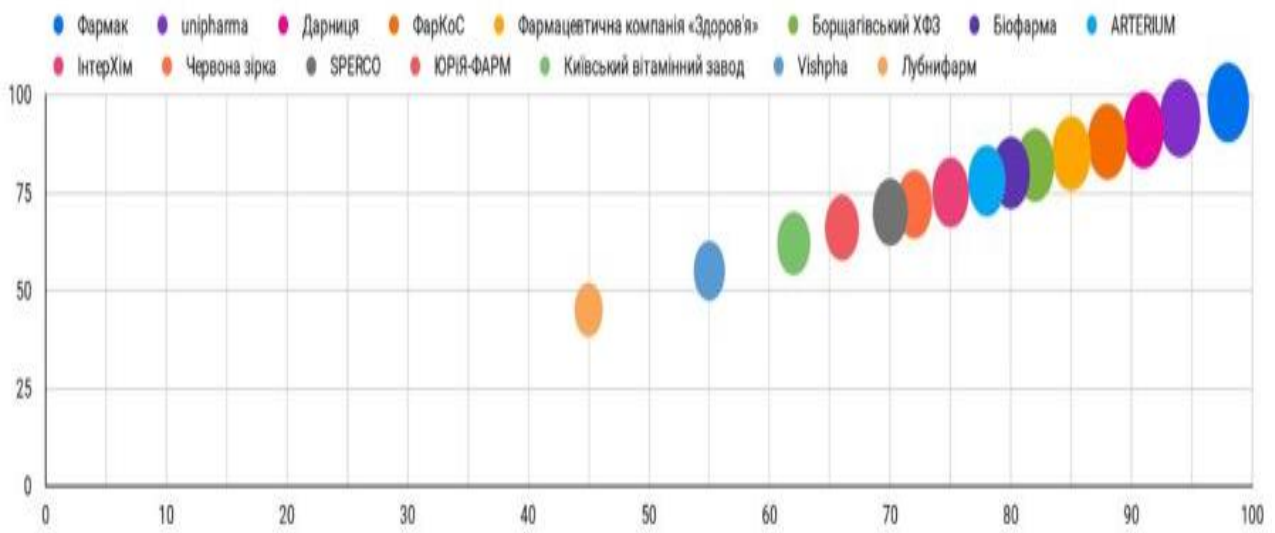


Рис. 3.5. Відсоток позитивних відгуків

За показником трафіку на сайт (рис. 3.6) корпорація Артеріум посіла 7 місце

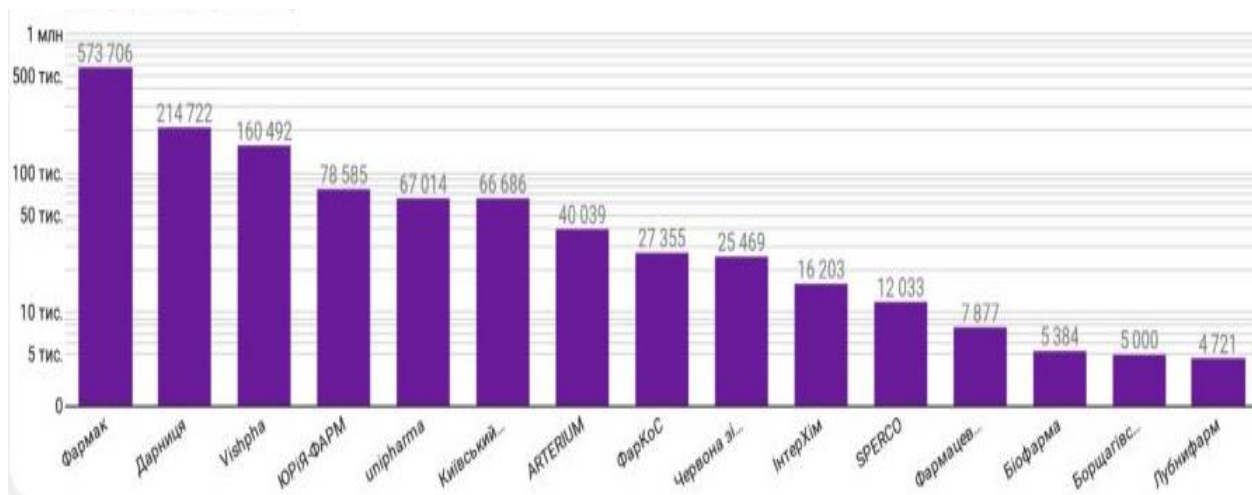


Рис. 3.6. Трафік на сайт (3міс)

За віком на ринку компанія є наймолодшою.

За показником знання ТМ компанія посіла 5 місце (рис. 3.7)

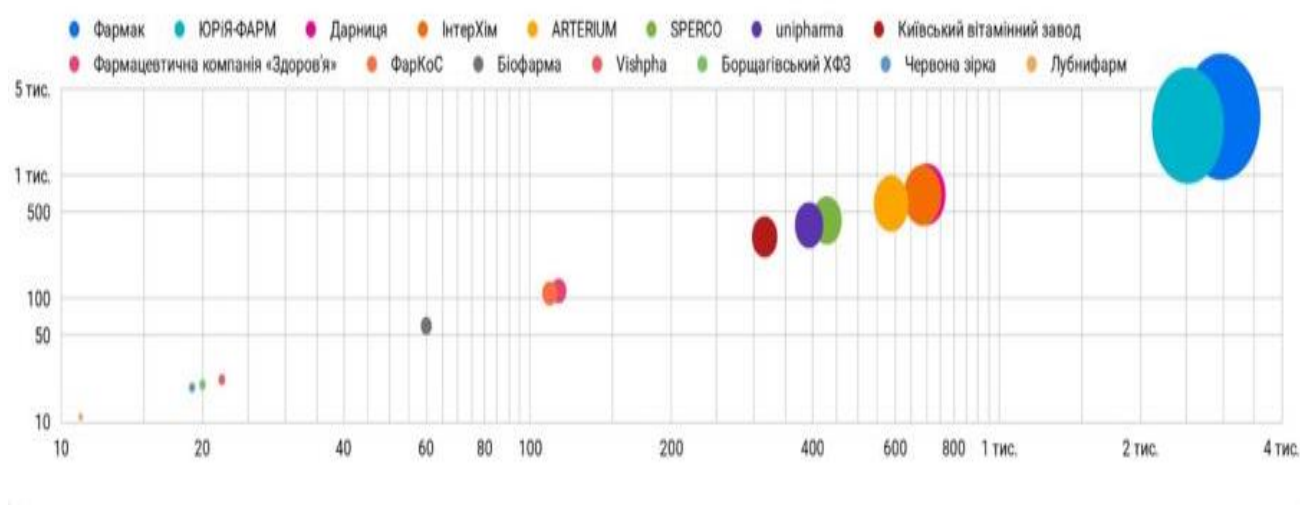


Рис. 3.7. Знання ТМ (кількість бренд-пошукових запитів Google)

Із 15 проаналізованих компаній, 9 мають благодійні ініціативи. Корпорація «Артеріум» надає безоплатно лікарські засоби та іншу фармпродукцію власного виробництва. На момент формування рейтингу вони пожертвували на різні потреби більше 2 мільйонів упаковок ліків на суму більше ніж 254,1 млн грн.

У консолідованій версії корпорація Артеріум посіла 2 місце (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Топ 15 фармацевтичних компаній України 2024

Місце в рейтингу	Компанія	Бали	Бали %
1	Фармак	12,20856481	100,0
2	ARTERIUM	12,08568917	99,0
3	Фармацевтична компанія «Здоров'я»	10,87440492	89,1
4	Дарниця	10,51643553	86,1
5	ЮРІЯ-ФАРМ	8,304267088	68,0
6	ІнтерХім	7,441980648	61,0
7	Борщагівський ХФЗ	6,202722593	50,8
8	unipharm	6,106522407	50,0
9	Червона зірка	5,366707022	44,0
10	Київський вітамінний завод	4,989425966	40,9
11	Лубнифарм	3,456723566	28,3
12	Біофарма	3,227262004	26,4
13	Vishpha	3,181101893	26,1
14	SPERCO	2,993012218	24,5
15	ФарКоС	2,303725294	18,9

3.2 SWOT-аналіз діяльності корпорації «Артеріум» і рекомендації з підвищення ефективності управління організацією

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного управління, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози.

SWOT-аналіз, як метод стратегічного менеджменту, ґрунтується на системному підході до оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Його теоретична цінність полягає в інтеграції мікро- та макropідходів до аналізу функціонування підприємства, що дозволяє комплексно оцінити ефективність управлінських процесів. У контексті оцінки управлінської ефективності, SWOT-аналіз виконує кілька ключових функцій.

Теоретико-методологічні основи поєднують елементи ресурсного підходу (аналіз сильних і слабких сторін) із теорією конкурентних переваг (аналіз можливостей і загроз). Ця двоїстість дозволяє керівництву не лише інвентаризувати наявні активи, але й прогнозувати їх потенційну цінність у мінливому зовнішньому середовищі.

Аналіз внутрішнього середовища в SWOT-аналізі фактично реалізує принципи VRIO-аналізу (Barney), де кожен внутрішній фактор оцінюється на предмет його цінності (Value), рідкості (Rarity), імітаційної вартості (Imitability) та організаційного забезпечення (Organization). SWOT-аналіз виявляє не просто перелік активів, а ступінь їх інтеграції в управлінську стратегію.

Оцінка зовнішнього середовища в SWOT перегукується з концепцією п'яти сил Портера, але йде далі, інтегруючи макроекономічні чинники. Ефективність управління проектується через здатність трансформувати зовнішні можливості у конкурентні переваги. Наприклад, зростання ринку може залишитись нереалізованою можливістю без відповідних інвестицій у виробничі потужності, що вимагає від керівництва узгодження фінансової та операційної стратегій.

Критерії ефективності управління, що впливають із SWOT-аналізу, включають:

- консистентність – узгодженість між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами;
- адаптивність – швидкість реагування на загрози;
- трансформаційний потенціал – здатність перетворювати слабкості в переваги;
- стратегічну прогностичність – здатність передбачати довгострокові зміни.

Таким чином, SWOT-аналіз у його сучасній інтерпретації є не просто інструментом інвентаризації факторів, а системою оцінки управлінської здатності до стратегічного балансування між внутрішніми ресурсами та

зовнішніми викликами. Його теоретична цінність для оцінки ефективності управління полягає в інтеграції різнорівневих факторів у єдину систему стратегічних координат [35].

Нами проведений SWOT-аналіз діяльності корпорації «Артеріум» на основі відкритих джерел інформації, наведений в табл 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз діяльності корпорації «Артеріум»

Потенційні внутрішні переваги (Strengths)	Потенційні внутрішні недоліки (Weaknesses)
• використання переваг організаційно-правової форми – ефективна структура управління; • наявні конкурентні переваги (унікальність) – інноваційні технології, патенти, бренд; • інноваційність – розробка нових продуктів, впровадження сучасних технологій; • сильна позиція у специфічних ринкових сегментах – лідерство у ніші реалізації антибіотиків; • стратегія наступу – активна експансія, завоювання ринків; • вища за середню обізнаність про стан ринку: аналітика, маркетингові дослідження; • ефективне управління витратами; • сильна R&D-команда; • ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі – партнерства, лобіювання	• слабка диференціація продуктів; • постійні атаки з боку конкурентів – втрата частки ринку; • відставання у деяких технологіях; • неефективні логістичні процеси; • обмежені маркетингові можливості • кризовий фінансовий стан

Продовження табл. 3.2

Потенційні зовнішні можливості (Opportunities)	Потенційні зовнішні загрози (Threats)
• зростання попиту на продукцію; • фінансування інновацій; • розвиток цифрових технологій – автоматизація, e-commerce	• висока конкуренція (в т.ч. з боку іноземних компаній) – тиск на ціни; • зростання популярності товарів-замінників – втрата клієнтів; • зміни в законодавстві – податкові зміни, регуляторні обмеження; • економічна нестабільність – інфляція, падіння купівельної спроможності; • технологічні прориви конкурентів – ризик відставання; • політична нестабільність – вплив на бізнес-середовище та воєнний стан; • зміни у смаках споживачів – необхідність адаптації продуктів

Корпорація «Артеріум» має сильні позиції завдяки інноваційності, фінансовій стабільності та стратегічному управлінню. Однак існують ризики, пов'язані з високою конкуренцією, змінами ринкових умов та можливими внутрішніми слабкостями.

На основі проведеного аналізу ефективності управління корпорації «Артеріум» можна сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії.

1. Оптимізація управління витратами та фінансовою стійкістю:

- впровадження деталізованого бюджетування та контролінгу – систематичний моніторинг витрат, зокрема на логістику, закупівлі сировини та маркетинг, для зниження собівартості продукції;

- використання показників рентабельності (ROA, ROE, маржа прибутку) для оцінки ефективності інвестиційних проектів та операційної діяльності;
- розробка антикризового фінансового плану з урахуванням можливих економічних коливань та зовнішніх загроз.

2. Розвиток інновацій та цифровізації:

- подальше впровадження data-driven підходів (на кшталт Microsoft Power BI) для аналітики виробництва, логістики та продажів;
- автоматизація рутинних процесів (облік, логістика, звітність) для зменшення людського фактору та підвищення точності даних.

3. Підвищення якості управління персоналом: вдосконалення KPI для керівників – зв'язок бонусів не лише з фінансовими результатами, а й з інноваційними ініціативами та лояльністю персоналу.

4. Розширення ринкових можливостей:

- активніший вихід на міжнародні ринки, зокрема в ЄС, з урахуванням вимог GMP та локальних регуляторних норм;
- стратегічні партнерства з міжнародними фармацевтичними компаніями для трансферу технологій.

5. Покращення логістики та ланцюга поставок:

- оптимізація складської системи (наприклад, впровадження системи Just-in-Time для зменшення запасів).
- створення резервних логістичних маршрутів для мінімізації ризиків у умовах війни.

6. Підвищення корпоративної соціальної відповідальності :

- розширення благодійних програм (наприклад, безкоштовні ліки для вразливих груп населення), що покращить імідж компанії;
- екологічні ініціативи (перехід на «зелену» енергію, переробка відходів виробництва).

7. Удосконалення системи управління якістю

- регулярні аудити відповідності GMP для підтримки високих стандартів.

- впровадження системи управління ризиками (ISO 31000) для оперативного реагування на загрози.

Висновки до розділу 3

1. Проведено дослідження ефективності управління корпорацією «Артеріум», є ліквідність та рентабельність. Аналіз фінансових показників за 2023 рік показав, що коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої та абсолютної) знаходяться в межах рекомендованих значень, що свідчить про стабільність компанії у забезпеченні короткострокових зобов'язань. Рентабельність активів (ROA) склала лише 4,4%, а рентабельність власного капіталу (ROE) досягла 75,4%, що вказує на високий рівень використання власних коштів, але також може свідчити про значне залучення позикового капіталу.

2. Встановлено, що корпорація «Артеріум» посідає друге місце в рейтингу кращих фармацевтичних компаній України за версією Ukrainian Business Award (2024), поступаючись лише «Фармаку». Сильними сторонами компанії є широкий асортимент продукції (3-тє місце за кількістю товарних пропозицій), активна діяльність у сфері додаткових послуг (1-ше місце) та соціальна відповідальність (благодійні ініціативи). Разом із тим, слабкими місцями залишаються обмежена кількість виробництв (13-тє місце) та відносно невисокий рівень експорту (6-тє місце з 16 країнами).

3. Досліджено внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність компанії за допомогою SWOT-аналізу. До ключових сильних сторін належать інноваційність, фінансова стабільність та ефективне управління, тоді як основними загрозами є висока конкуренція, економічна нестабільність та зміни регуляторного середовища.

4. Встановлено, що для підвищення ефективності управління корпорації «Артеріум» доцільно зосередитися на таких напрямках: оптимізація витрат і логістичних процесів для підвищення рентабельності; розширення експортних можливостей та вихід на нові ринки, зокрема ЄС;

інвестиції в R&D та цифрові технології для підтримки інноваційного розвитку; підвищення якості управління персоналом через навчання та мотиваційні програми; розвиток корпоративної соціальної відповідальності для зміцнення іміджу.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено сутність та основні аспекти ефективності управління організацією. Встановлено, що ефективність менеджменту є багатограним поняттям, яке охоплює як досягнення поставлених цілей, так і оптимальне використання ресурсів. Аналіз показав, що ключовими критеріями ефективного управління виступають результативність, економічність, продуктивність та якість виконаної роботи.

2. Дослідження праць вітчизняних та зарубіжних учених дозволило виявити різноманітні трактування поняття ефективності. Встановлено, що сучасні дослідники акцентують увагу на таких аспектах, як адаптивність до змін, інноваційність, цифровізація процесів та соціальна відповідальність. Особливу увагу приділено порівнянню понять "ефективність" та "результативність", що дозволило чіткіше визначити їх відмінності та взаємозв'язок.

3. Аналіз методів оцінки ефективності управління показав, що найбільш поширеними є фінансовий аналіз, система збалансованих показників (BSC), KPI, SWOT-аналіз та інші. Встановлено, що кожен метод має свої переваги та обмеження, а оптимальним підходом є їх комбінація, яка дозволяє отримати комплексну оцінку управлінської діяльності. Особливий акцент зроблено на необхідності врахування як кількісних, так і якісних показників при оцінці ефективності.

4. Досліджено діяльність корпорації «Артеріум», що дозволило встановити ключові характеристики компанії. Корпорація «Артеріум» є однією з провідних українських фармацевтичних корпорацій, яка спеціалізується на оптовій торгівлі лікарськими засобами та має власне виробництво через дочірні підприємства «Київмедпрепарат» і «Галичфарм».

5. Дослідження продуктового портфелю виявило, що корпорація спеціалізується на широкому спектрі лікарських засобів, зокрема в сегментах антибіотиків та фітопрепаратів, де вона є беззаперечним лідером на

українському ринку. Особливу увагу приділено контрактному виробництву, що розширює можливості компанії.

6. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності корпорації «Артеріум» за 2021–2024 роки. Встановлено як позитивні тенденції, так і наявність серйозних проблем у фінансовому управлінні. Зокрема, показники чистого доходу від реалізації продукції демонструють стабільне зростання, що свідчить про посилення ринкових позицій підприємства та зростання попиту на його продукцію. Водночас, динаміка валового прибутку та операційного результату вказує на неефективне управління витратами або нерівномірність прибутковості в окремі періоди

7. Показники ліквідності здебільшого знаходяться в межах нормативних значень, що є позитивним фактором, однак лише в одному році коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищив мінімально допустимий рівень. Це означає, що підприємство в більшості випадків має недостатній обсяг грошових коштів або їх еквівалентів для негайного покриття поточних зобов'язань, що може створювати ризики при несподіваних фінансових навантаженнях. Поточна і швидка ліквідність залишаються відносно стабільними, але погіршення абсолютної ліквідності вимагає особливої уваги з боку керівництва.

8. Показники рентабельності відображають змішану динаміку. Рентабельність продажів і валова рентабельність демонструють поступове зростання, що свідчить про покращення результатів реалізації продукції. Водночас рентабельність активів і власного капіталу має нестійкий характер. Зокрема, рентабельність власного капіталу показала різке зростання у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано з одноразовими факторами, але вже в наступному році суттєво знизилася. Це вказує на відсутність стійкої моделі прибутковості та потребу в удосконаленні стратегій управління фінансами.

9. Особливо критичною виглядає ситуація з фінансовою стійкістю. Різке скорочення довгострокових зобов'язань на фоні зростання важкореалізованих активів і майже двократного збільшення запасів призвело

до суттєвого зниження обігових коштів. Підприємство втратило спроможність покривати запаси за рахунок стабільних джерел фінансування. Якщо на початку періоду спостерігався позитивний баланс основних джерел фінансування над запасами, то на кінець звітного періоду він став глибоко від'ємним. Це свідчить про порушення балансу між активами та пасивами, втрату фінансової гнучкості й перехід до кризового стану.

10. Встановлено, що попри позитивні зрушення в частині доходів та реалізації, загальний фінансовий стан корпорації «Артеріум» у 2024 році характеризується як нестабільний і навіть кризовий. Компанія стикається з проблемами ліквідності та забезпечення фінансової стійкості, що створює ризики неплатоспроможності. Це потребує негайного перегляду фінансової стратегії, зокрема оптимізації структури зобов'язань, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення обігових коштів.

11. Встановлено, що стратегія розвитку «Артеріум» базується на трьох ключових напрямках: інноваційній R&D-діяльності, цифровій трансформації та інвестиціях у розвиток персоналу. Це підтверджується впровадженням сучасних систем аналітики даних (Microsoft Power BI) та створенням власного Корпоративного університету для підготовки кваліфікованих кадрів.

12. Встановлено, що корпорація «Артеріум» посідає друге місце в рейтингу кращих фармацевтичних компаній України за версією Ukrainian Business Award (2024), поступаючись лише «Фармаку». Сильними сторонами компанії є широкий асортимент продукції (3-тє місце за кількістю товарних пропозицій), активна діяльність у сфері додаткових послуг (1-ше місце) та соціальна відповідальність (благодійні ініціативи). Разом із тим, слабкими місцями залишаються обмежена кількість виробництв (13-тє місце) та відносно невисокий рівень експорту (6-тє місце з 16 країнами).

13. Досліджено внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність компанії за допомогою SWOT-аналізу. До ключових сильних сторін належать інноваційність, фінансова стабільність та ефективне управління, тоді як

основними загрозами є висока конкуренція, економічна нестабільність та зміни регуляторного середовища.

14. Встановлено, що для підвищення ефективності управління корпорації «Артеріум» доцільно зосередитися на таких напрямках: оптимізація витрат і логістичних процесів для підвищення рентабельності; розширення експортних можливостей та вихід на нові ринки, зокрема ЄС; інвестиції в R&D та цифрові технології для підтримки інноваційного розвитку; підвищення якості управління персоналом через навчання та мотиваційні програми; розвиток корпоративної соціальної відповідальності для зміцнення іміджу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmed Abdul Razzak, Al–Sayed Omar. Efficiency and Effectiveness in Management. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*. 2023. № 10(3S). P. 3382–3392.
2. Mohamed Aamer. Efficiency and Effectiveness: Understanding the Differences and Importance in Business. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/efficiency-effectiveness-understanding-differences-importance-aamer> (Date of access: 30.01.2025).
3. Pooja Malhotra. Efficiency and Effectiveness. URL: <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt05/chapter/efficiency-and-effectiveness/> (Date of access: 30.01.2025).
4. Ram M. The Impact of Policies on Management Effectiveness: What You Need to Know. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-policies-management-effectiveness-what-you-need-ram-m> (Date of access: 30.01.2025).
5. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С.227-235.
6. Джерелюк Ю. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *ВІСНИК ХНТУ*. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 31-37
7. Five Types of Economic Efficiency. 2020. URL: <https://quickonomics.com/five-types-of-economic-efficiency/> (Date of access: 30.01.2025).
8. Manjulamma. B. S. A study on managerial efficiency and managerial effectiveness. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2015. Vol. 2, Iss. 12. P. 1878–1882.
9. Stefanos M. Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*. 2006. Vol. 59, Iss. 10–11. P. 1124–1132.
10. Пащенко О.П., Васівський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1(18). С. 119-125.

11. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10. С. 30-42.
12. Карначов О. А., Макаренко Ю. П. Оцінка ефективності управління фінансово-господарською діяльністю на прикладі ТОВ «Бьюті-проф» із застосуванням системи фінансових коефіцієнтів економіка. *Бізнесінформ*. 2024. №112024. С. 268-276.
13. Що таке KPIs: Повний посібник з ключових показників ефективності. 2025. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/kpis/> (дата звернення: 02.02.2025).
14. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. 2023. URL: <https://surl.lu/qzgcgh> (дата звернення: 02.02.2025).
15. Управління з цілей (Management by Objectives). 2024. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/management-by-objectives/> (дата звернення: 02.02.2025).
16. Techniques and analysis of management audits / P. Gallo et al. *CBU international conference on innovations in science and education march*. 2017. Vol. 5. P. 132–137.
17. Сухорукова О. Як оцінювати задоволеність та залученість працівників у команді? 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/46848/> (дата звернення: 02.02.2025).
18. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С.533-540.
19. Іванець Д. В. Методичні засади оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств з позицій їхньої конкурентоспроможності. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 145-151.
20. Станкевич І. В., Мальований О. В., Сакун Г. О. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 41-46.

21. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://surl.li/bwvmdq> (дата звернення: 02.02.2025).
22. The EFQM model: A comprehensive management system with focus on quality. 2024. URL: <https://mooncamp.com/blog/efqm-model> (Date of access: 30.01.2025).
23. Баглюк Ю. Б., Шевчук О. Ю. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(31). С. 159-167.
24. «Спонсор хепіендів – допиті антибіотики»: корпорація «Артеріум» продовжує інформаційну кампанію про правильне застосування антибіотиків . 2024. URL: <https://www.apteka.ua/article/694637> (дата звернення: 05.02.2025).
25. Контрактне виробництво. URL: <https://surl.lu/njqczf> (дата звернення: 05.02.2025).
26. Українські фармвиробники не поступаються за якістю продукції європейським конкурентам. Як їм це вдається? 2023 URL: <https://surl.li/vrzcmt> (дата звернення: 05.02.2025).
27. Як Arterium використовує data-driven підхід для підвищення ефективності прийняття рішень. 2022. URL: <https://www.smart-it.com/uk/customers/stories/success-story-arterium/> (дата звернення: 05.02.2025)
28. Пестун І. В., Мнушко З. М. Маркетингове управління в системі забезпечення населення ліками : монографія. Харків : НФаУ, 2013. 272 с.
29. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 01.02.2025).
30. Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Водоріз Я. С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей

підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 900-908.

31. Гудзь П., Гудзь М., Чернятін М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 27-32.

32. Кобилецький В. Р. Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком, норма чистого прибутку, маржа чистого прибутку, рентабельність продажів по чистому прибутку, рентабельність виручки. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://surl.li/rhbkdp> (дата звернення: 05.02.2025)

33. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко, З. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 18-21.

34. Рейтинг Кращих Фармацевтичних Компаній України від Ukrainian Business Award. 2024. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 05.02.2025).

35. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. URL: <https://buklib.net/books/24337/> (дата звернення: 15.02.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року

Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
АКТИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	1000	11	12 321	21 024
первісна вартість	1001		35909	51 154
накопичена амортизація	1002		(23 588)	(30 130)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	10	15 797	13 656
первісна вартість	1011		45 798	46 521
знос	1012		(30 001)	(32 865)
Інвестиційна нерухомість	1015			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	9	15 071	15 726
Інші необоротні активи	1090	10	162	528
Усього за розділом I	1095		43 351	50 934
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ:				
Запаси	1100	12	243 174	192 718
Виробничі запаси	1101		2 120	1 527
незавершене виробництво	1102			
готова продукція	1103			
товари	1104		241 054	191 191
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14	1 171 302	1 166 013
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	11 494	11 496
з бюджетом	1135	8	11 575	6 750
у тому числі з податку на прибуток	1136		8 834	-
з нарахованих доходів	1140	13	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	175 990	176 238
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	188 536	302 282
Рахунки в банках	1167	14	188 536	302 282
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		130	575

Усього за розділом II	1195		1802201	1856072
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
БАЛАНС	1300		1845552	1907006

ПАСИВ	Код рядка	При - мітк и	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований капітал	1400	15	2 670	2 670
Внески в незареєстрований статутний капітал	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	65 221	147 405
Усього за розділом I	1495		67 891	150 075
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	4 313	432 564
Довгострокові забезпечення	1520			-
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595		4 313	432 564
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	7 218	250 671
товари, роботи, послуги	1615	16	1683956	961 889
розрахунками з бюджетом	1620	8	1 642	4 391
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	2196
розрахунками зі страхування	1625	16	1 380	1 633
розрахунками з оплати праці	1630	16	7 182	9 375
одержаними авансами	1635	16	1 520	1 520
розрахунками з учасниками	1640			
Поточні забезпечення	1660	18	34425	72 855
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	36 025	22 033
Усього за розділом III	1695		1773348	1324367
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700		-	-

активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
БАЛАНС	1900		1845552	1907006

I. Фінансові результати

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6	4 108 052	3 048 525
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7	(3 521 666)	(2 548 792)
Валовий:				
прибуток	2090		586 386	499 733
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	6	28 828	152 899
Адміністративні витрати	2130	7	(249 099)	(201 554)
Витрати на збвт	2150	7	(342 462)	(261 576)
Інші операційні витрати	2180	7	(40 767)	(48 499)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		-	141 003
збиток	2195		(17 114)	
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	6	178 625	-
Інші доходи	2240		244	82
Фінансові витрати	2250	7	(60 914)	(1 890)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(15)	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		100 826	139195
збиток	2295			-
Витрати з податку на прибуток	2300	8	(18 642)	(25 927)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		82184	113 268
збиток	2355		-	-

Таблиця 2.3

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	
Інший сукупний дохід	2445	-	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	82184	113 268

Таблиця 2.4

III Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 323	32 554
Витрати на оплату праці	2505	304 812	237 595
Відрахування на соціальні заходи	2510	44 288	38 584
Амортизація	2515	15 469	14 287
Інші операційні витрати	2520	248 436	188 609
Разом	2550	632 328	511 629