

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Бортник Андрій Ігорович

Економіка та управління інноваційними
компаніями

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ЕУПм-21
Бортник Андрій

підпис

Науковий
керівник:

д.е.н., професор Ю.І. Гайда

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“___” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.В. Козюк**

підпис

Тернопіль – 2022

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу студента групи ЕУПм-21

Бортника Андрія Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: Економіка та управління інноваційною компанією

Проведено за матеріалами: ТОВ «Delta Medical»

Актуальність теми: у зв'язку з глобалізацією процесів в Україні значно зростає кількість інноваційних компаній, які потребують нових підходів до управління ними.

Власні розробки та пропозиції автора: Обґрунтовано доцільність використання статистичних методів в управлінні інноваційним підприємством.

Практичне значення роботи: пропозиції можуть бути використані для всіх інноваційних підприємств.

Недоліки: Можлива складність реалізації пропозиції.

Загальний висновок: У ході проведеного аналізу визначено, що використання економетричних моделей є індикатором управління інноваційними підприємствами. Наведені вище методи описової та одновимірної статистики є фундаментальними, і саме з них рекомендується починати статистичний аналіз. Самостійна реалізація цих процедур в процесі управління інноваційним підприємством цілком під силу досліднику, який не має спеціальної підготовки в галузі математичної статистики. За їх допомогою здійснюється первинна обробка та одномірний аналіз наявних даних.

Рецензент: _____

(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

(прізвище, ім'я, по батькові)

МП _____
(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Бортник А.І. Економіка та управління інноваційними компаніями—
Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня "магістр" за спеціальністю 051 "Економіка", освітньо-професійною програмою "Економіка та управління підприємством". - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2022

У статті досліджено теоретичні основи управління інноваційними підприємствами, проведено діагностику стану інноваційної галузі та визначено основні показники управління інноваційним підприємством, запропоновано методичні рекомендації щодо ефективного управління інноваційним підприємством.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ КОМПАНІЯМИ	6
1.1. Суть, види інновацій та інноваційних компаній.....	6
1.2. Методи та інструменти управління інноваційними компаніями.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ "ДЕЛЬТА МЕДИКАЛ ІНТЕРНЕШНЛ"	29
2.1. Діагностика фармацевтичної галузі в контексті її інноваційного розвитку	29
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та ефективності управління компанією "Дельта Медікал"...	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	58
3.1. Удосконалення моделі та принципів управління інноваційними підприємствами	58
3.2 Впровадження сучасних концепцій оцінки ефективності управління інноваційними підприємствами.....	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі перед підприємствами постає ключове питання у сфері господарювання, яке полягає не лише у збільшенні обсягів виробництва продукції (послуг), а й у залученні інвестицій та їх розподілі між сферами споживання, що забезпечить виконання завдань поточної господарської діяльності підприємства. Таким чином, інноваційні організації та підприємства як допоміжний суб'єкт на будь-якому етапі повинні обирати ту чи іншу модель розвитку бізнесу відповідно до своїх виробничих цілей. В останні роки науково-теоретичні питання розробки інноваційних стратегій управління інноваційними підприємствами, особливо на прикладі компаній, набувають все більшої актуальності, що пов'язано з великою кількістю інновацій в даному секторі. Проте розробка теоретико-методичних аспектів удосконалення бізнес-моделей підприємств є недостатньою, враховуючи інноваційний факт розвитку, а також особливу важливість вирішення проблем на практиці, їх вибору та імплементації в систему управління підприємством, що потребує їх детального вивчення.

Метою дослідження є обґрунтування сутності управління інноваційними підприємствами в сучасному режимі функціонування підприємця та визначення умов їх оптимізації.

Завданнями дослідження є:

- дати теоретичне визначення поняття організації управління підприємством;
- вивчення форм і методів управління інноваційними підприємствами;
- охарактеризувати бізнес-сектор в країні (як сферу для розвитку інноваційних підприємств);
- проаналізувати діяльність ТОВ "Delta Medical";
- запровадити сучасний метод управління бізнесом.

Об'єктом дослідження є інноваційна компанія "Delta Medical".

Предметом дослідження є організація управління інноваційними підприємствами.

1.1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.2. Суть, види інновацій та інноваційних компаній

У сучасному світі головним пріоритетом на шляху розвитку більшості українських компаній залишається поступове застосування інноваційних ідей у своїй господарській діяльності. Але слід зазначити, що кожне з цих поступових запроваджень підпорядковується низці вимог, які діють на сучасному ринку.

Створення сучасних проектів (розвиток інноваційного підприємства), від початку їх створення до моменту впровадження в господарську діяльність та продажу, вимагає тривалого процесу, який передбачає великі трудові та матеріальні витрати, але ця особливість постає і як основна можливість для підприємств, які хочуть підвищити свої конкурентні переваги.

В сучасних умовах під терміном "інновації" розуміють ряд ефективних способів, які дозволяють компанії вижити в конкурентному середовищі, адже завдяки інноваціям можна повною мірою задовольнити ряд основних потреб і, в деякій мірі, знизити собівартість нової продукції, а крім того, ці інвестиції можуть поліпшити загальне становище компанії і забезпечити їй багато інших важливих переваг.

Слід також зазначити, що незважаючи на досягнення компанії в організації роботи, вона не має можливості утримувати сильну конкурентну позицію, оскільки для компанії також важливо йти в ногу з часом та постійно впроваджувати нові зміни у своїй господарській діяльності. Тому, підсумовуючи, слід зазначити, що з метою виконання вищезазначеної вимоги, більшість українських компаній орієнтують свою діяльність у сучасному напрямку, завдяки якому можна не тільки покращити фінансовий стан компанії, але й розширити кваліфікаційні навички працівників.

Вивчаючи низку наукових джерел, доведено, що інноваційні підприємства формуються за допомогою інноваційних проектів, "інноваційний проект" розглядається більшістю дослідників як основа

інноваційної діяльності, тому в ході даного дослідження доцільно дати характеристику визначенню даного терміну на основі трактувань відомих зарубіжних та вітчизняних вчених. (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення
1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність» [5]	Інноваційний проект - комплект документів, що визначає порядок і комплекс заходів, необхідних (у тому числі інвестиційних) для створення і впровадження інноваційного продукту та/або інноваційної продукції.
Дудар Т., Мельниченко В. [6]	Інноваційний проект - це система взаємопов'язаних завдань, що являє собою комплекс належним чином організованих науково-дослідних завдань, дослідно-конструкторських робіт, виробничо-технічних, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, оформлених комплектом проектної документації з розрахунками вартості та ефективності, які забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми) інноваційного характеру у визначені терміни.
Кушнір І. [2]	Інноваційний проект - це комплекс спільно здійснюваних і взаємопов'язаних за обсягом, строками та виконавцями заходів, спрямованих на досягнення цілей інноваційної діяльності
Первушин В. [3]	Інноваційний проект - це система взаємопов'язаних цілей і засобів їх досягнення, що являє собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, виробничих, організаційних, фінансових, громадських та інших заходів, організованих у встановленому порядку (пов'язаних з курсами).

Продовження табл.1.1

Федишин І.[1]	Інноваційний проект - це складна система взаємопов'язаних і взаємообумовлених заходів, спрямованих на створення або впровадження конкретного інноваційного продукту.
Черчеляк І. [4]	інноваційний проект - проект, який має здійснюватися в плановому порядку, має єдину мету і розрахований на певний період часу, комплекс робіт і заходів, спрямованих на створення, виробництво і збут нової високотехнологічної продукції, із зазначенням виконавців, ресурсів, що використовуються, та їх джерел

Джерело: сформовано на основі [1,2,3,4,5,6]

На основі цієї таблиці встановлено, що інноваційний проект розглядається як ідея, нововведення, процес, зміна, результат.

Наступним кроком у цьому дослідженні є виокремлення основних характеристик інноваційного проекту. (рис.1.1)

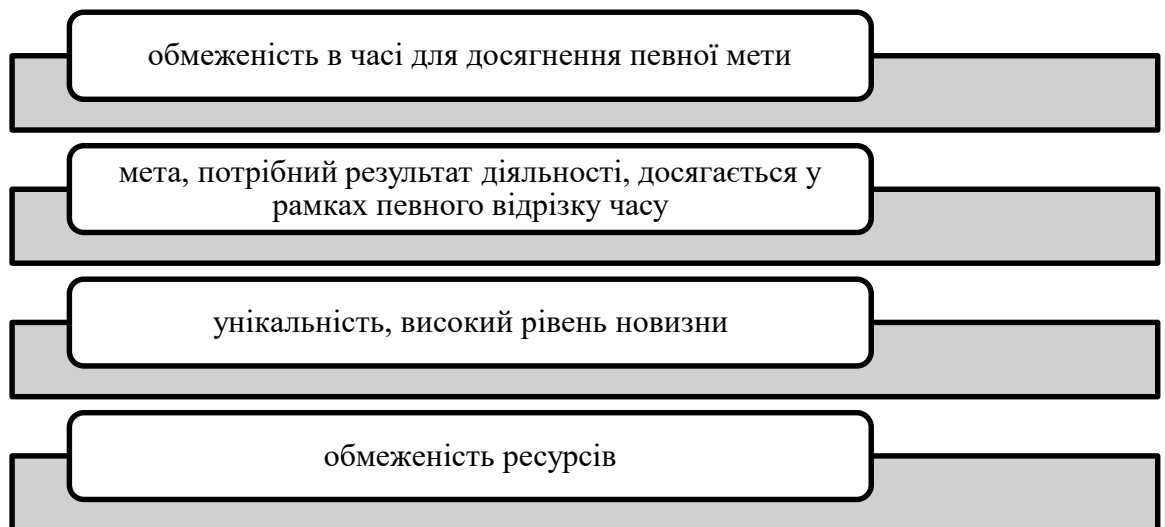


Рис.1. 1 Основні характеристики інноваційного проекту

Джерело: побудовано за даними [7].

Таким чином, на основі цього показника було заявлено, що новий проект може вважатися інноваційним лише у тому випадку, якщо він відповідає вищезазначеним характеристикам, які повинні бути виконані в повному обсязі. Кожен інноваційний проект в чомусь схожий на інший, хоча є низка

суттєвих відмінностей. Тому для коректного порівняння вітчизняні науковці розділили інноваційні проекти за чіткою класифікацією.. (рис.1.2)

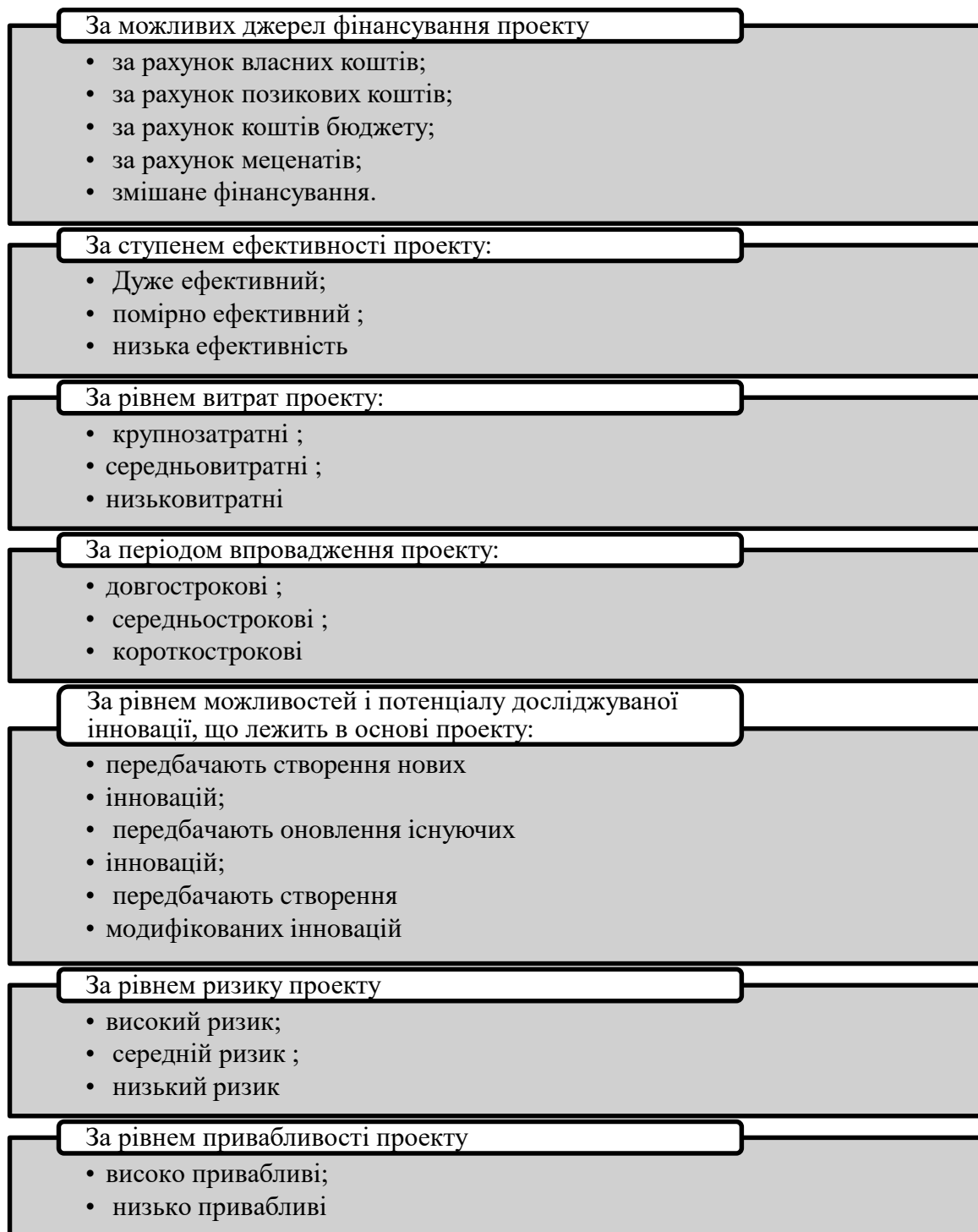


Рис.1.2 Класифікація інноваційних проектів

Джерело: сформовано на основі [7]

Виходячи з цього рисунку, було зазначено, що, окрім класифікації за класифікаційними ознаками, для інноваційних проектів характерна також наступна сукупність властивостей: (рис.1.3)

Властивості
інноваційного
проекту

Нестаціонарність проекту, яка полягає в постійній і безперервній зміні всіх параметрів процесу, починаючи від зародження ідеї в рамках досліджуваного проекту і закінчуючи процесом впровадження інновацій у виробництво [7]

Структура проекту - це організація зв'язків і відносин між його елементами. Структура допомагає визначити, що саме необхідно розробити або зробити; вона пов'язує заходи між собою та з кінцевою метою проекту. [1]

Обмеженість інноваційного проекту, сенс якої полягає в розмежуванні інноваційного процесу з процесами наукового характеру, а також виробничого характеру, і дані розмежування можуть носити системний характер [7]

Рис.1.3 Властивості інноваційного проекту

Джерело: сформоване на основі [1,7]

Процес створення та впровадження інноваційного проекту завжди визначається системою дій, пов'язаних з появою нової продукції на підприємстві, і правильне визначення права власності на інноваційний проект дасть можливість чітко сформулювати ряд вимог, які будуть необхідні при створенні нового виду продукції.

Будь-яка інноваційна діяльність не може здійснюватися в обмеженому просторі, оскільки існуюче середовище щодня вносить свої корективи. Наприклад, у зв'язку з погіршенням економічного стану нашої країни більшість інноваційних проектів можуть бути визнані несвоєчасними, а інвестиції не принесуть прибутку. Крім зовнішніх факторів, на даний вид діяльності впливає також ряд внутрішніх факторів, таких як готовність персоналу підприємства до виконання нових видів робіт, пов'язаних з виробництвом та реалізацією нової продукції, наявність необхідних виробничих потужностей на підприємстві тощо. п.

Тому, перш ніж прийняти рішення про використання того чи іншого інноваційного проекту, керівництво компанії детально оцінює кожен факт і тільки після цього приймає рішення про вибір проекту.

Для того, щоб зробити ці приблизні розрахунки, компанія може використовувати ряд показників, які дадуть уявлення про майбутні виробничі витрати, термін окупності такого проекту тощо.

Для виробника та покупця ефективність витрат на інноваційну діяльність є різною. Для покупця рентабельність може бути визначена шляхом порівняння понесених витрат і можливого рівня отриманих вигод до і після впровадження інновації, а для виробника таке порівняння буде ґрунтуватися на зіставленні постійних витрат на виробництво продукції до і після впровадження інновації [46].

В ході даного дослідження було виявлено, що показники ефективності інноваційних проектів можна класифікувати наступним чином: (рис.1.4)

За видом	абсолютні, що визначаються як різниця між оціночною вартістю результатів і витратами, пов'язаними з реалізацією проекту
	відносні, що визначаються як відношення вартості результатів проекту до загальних витрат на їх досягнення.
	тимчасові за яким оцінюється термін окупності інвестиційних витрат
За методикою розрахунку різних грошових витрат і результатів	статичні, в яких грошові потоки, що виникають у різні моменти часу, оцінюються як рівні
	динамічний, при якому грошові потоки, викликані реалізацією проекту, приводяться до єдиного моменту часу шляхом їх дискримінації, що забезпечує рівність різних грошових потоків

Рис.1.4 Класифікація показників ефективності інноваційних проектів

Джерело: сформовано на основі [11]

1.2 Методи та інструменти управління інноваційними підприємствами

Огляд наукової літератури показав, що існує ряд основних методів оцінки інноваційних проектів.: (рис.1.4)

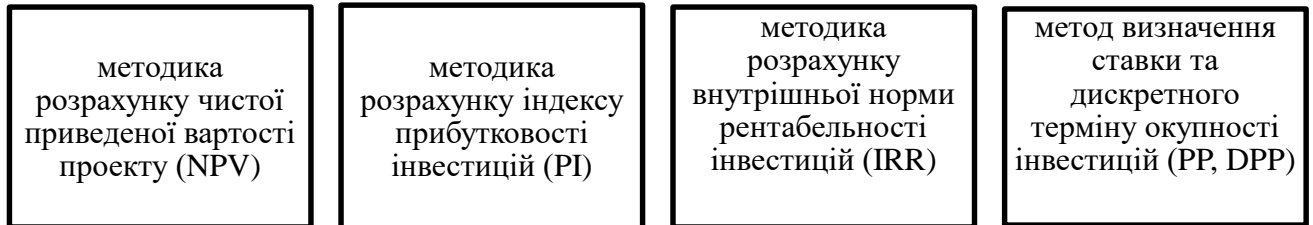


Рис.1.4 Методи оцінки інноваційних проектів

Джерело: побудовано за даними [1].

Зазначені методи оцінки передбачають використання низки показників, які будуть розраховуватися виключно для конкретного методу. Для того, щоб зрозуміти різницю між індикаторами, кожен з них розглядається більш детально нижче.

Чистий приведений дохід - Чиста приведена вартість (NPV).

Цей метод передбачає розрахунок теперішньої вартості грошових потоків (інвестицій), які будуть згенеровані бізнесом протягом прогнозованого періоду. Метод "чистого дискреційного доходу" спрямований на визначення фактичного рівня прибутку, який компанія зможе отримати від реалізації нової продукції. Для здійснення цього розрахунку використовується наступна формула 1.1: [36]

$$NPV = \sum (Dt - Vt) / (1 + r)^t, (1.1)$$

де Dt та Vt - грошові надходження (поточні доходи) та грошові видатки (поточні видатки) у році t , в грн./рік;

t - поточний рік реалізації проекту

T - поточний рік реалізації проекту;

r - облікова ставка, 1/рік.

Основною перевагою цього розрахунку є те, що всі розрахунки проводяться тільки на основі грошових потоків, без урахування чистого

прибутку. Крім того, рівень ефективності основного проекту також може бути оцінений за сумою NPV та його окремих підпроектів. Ця властивість є дуже важливою, оскільки дозволяє використовувати NPV як основний критерій при аналізі проектів.

Якщо: $NPV > 0$, то інноваційний проект слід прийняти;

$NPV < 0$, то проект буде відхилено;

$NPV = 0$, то цей проект не буде вважатися ні прибутковим, ні збитковим.

Позитивне значення NPV визначатиме, наскільки збільшиться вартість інвестицій під час комерціалізації інноваційного проекту [46]. Тому слід зазначити, що підприємство обиратиме інноваційний проект з найбільшим значенням NPV [37].

Показником прибутковості інвестицій є індекс прибутковості (PI).

Дохід на одиницю вкладених коштів. Це відбувається тоді, коли інвестор реінвестує в інноваційний проект і не планує подальших грошових вливань. Для визначення цього індексу використаємо формулу 1.2:

$$PI = \left[\sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+r)^t} \right] / \left[\frac{V_0}{(1+r)^0} \right] \quad (1.2)$$

Індекс інвестиційної привабливості прямо пов'язаний з показником NPV, тобто якщо NPV є позитивним, то $PI > 1$, і навпаки. Так, якщо $PI > 1$, то такий проект буде розглядатися, а якщо $PI < 1$ - неефективним. Індекс, що дорівнює 1, відповідає нульовому значенню NPV.

Якщо порівнювати цей показник з показником NPV, то можна сказати, що рентабельність інвестицій буде розглядатися як відносний показник, тобто цей показник вказує на ефективність вкладених коштів, іншими словами, за допомогою цього показника можна буде прослідкувати, яка сума коштів, вкладена в той чи інший інвестиційний проект, зможе досягти бажаного рівня прибутку.

Тому цей індекс зазвичай розраховується на початку процесу прийняття рішення, щоб інвестор міг повністю оцінити кожен проект та обрати найоптимальніший. Тому слід зазначити, що кожен інвестор обиратиме той інноваційний проект, який принесе йому найвищий рівень прибутку, тобто найкращу ефективність інвестицій. [15].

Внутрішня норма дохідності (IRR) характеризує рівень прибутковості конкретного інвестиційного проекту і вимірюється значенням ставки дисконтування, за якої теперішня вартість грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту дорівнює теперішній вартості інвестицій, тобто внутрішня норма дохідності - це ставка дисконтування, за якої чиста теперішня вартість інвестиційного проекту дорівнює нулю [22].

Для розрахунку цього показника використовується формула 1.3:

$$\sum(Dt - Vt) / (1+r) = 0 \quad (1.3)$$

Для розрахунку IRR використовується метод послідовного наближення NPV до нуля при різних ставках дисконтування. При використанні IRR можуть виникнути наступні труднощі:

неможливо зробити єдину оцінку IRR проектів, в яких зміна NPV відбувається більше одного разу;

при аналізі різних інноваційних проектів показник IRR не завжди буде відповідати показнику NPV;

використання IRR не є можливим при виборі альтернативних проектів різного масштабу, тривалості та часового періоду.

Період окупності (PP) - це мінімальний інтервал часу (від початку реалізації проекту), за межами якого процентний дохід за проектом стає і залишається позитивним. Якщо дохід має бути розподілений рівномірно по роках, слід використовувати формулу 1.4:

$$ПП = \sum_t(IC_t)/(Pt^t), \quad (1.4)$$

де ВК - капітальні видатки;

Ptt - річна рентабельність капіталу.

Даний вид розрахунку вважається найбільш поширеним, що обумовлено простотою розрахунку, але цей метод не включає в себе процес дискримінації грошових натхнень [36].

Слід також зазначити, що цей критерій має недолік: він не враховує часовий інтервал, протягом якого інвестор зможе отримати бажану вигоду, а це є важливим фактом, на якому зазвичай наголошує будь-який інвестор при виборі того чи іншого інвестиційного проекту [16].

Що стосується інноваційної компанії, то у сфері бізнес-інновацій загальну роль відіграють не наукові дослідження, а підприємницька ідея, виявлення потреб сучасного ринку та оптимальне поєднання способів їх задоволення з платоспроможним попитом на незвичайні формули, способи створення та надання додаткової цінності цільовій аудиторії споживачів.

Дослідження успішних управлінських практик показує, що в Україні все більше компаній прагнуть застосовувати процесний підхід до управління і особливо до мобільності бізнес-процесів.

На думку керівників, застосування процесного підходу дозволяє скоротити кількість рівнів управління; розширити повноваження виконавців щодо виконання робіт; підвищити якість продукції, що випускається, скоротити час виконання робіт; досягти високого рівня автоматизації окремих бізнес-процесів і роботи всієї компанії за рахунок використання інформаційних технологій; мати можливість кількісно оцінювати ефективність бізнес-процесів.

Для керівництва організацій, які приймають рішення про необхідність активізації своєї інноваційної діяльності, особливо важливим є реалістичний вибір формату бізнес-моделі та проведення системного аналізу всіх її основних видів діяльності, постачальників, клієнтських сегментів, структури витрат, джерел доходів тощо. Це пов'язано з високими ризиками початкових етапів інформаційної спеціалізації. Емпіричні дослідження свідчать, що основними проблемами, які впливають на ці процеси. Нижче наведені деякі фактори, які впливають на управління інноваційним розвитком організації:

Недостатнє фінансування інноваційної діяльності, відсутність на підприємствах інноваційної бази для проведення розробок через зношеність або відсутність необхідного обладнання, старіння персоналу; нестача кадрів, здатних ефективно управляти інноваційним процесом; відсутність чіткої державної політики у сфері інноваційної діяльності.

На практиці управлінський процес кожного підприємства повинен обирати ту чи іншу з бізнес-моделей реалізації інноваційного процесу за такими елементами обсяг інноваційної діяльності та результати аналізу відповідності можливостей підприємства потребам ринку при підготовці до запуску продуктивних інновацій.

Зокрема, основним досягненням інноваційної компанії у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) може стати створення єдиної програмної компанії, самого обладнання та комплексу супутніх послуг, які запропонують пересічному споживачеві зручний, недорогий і простий спосіб легального отримання інформації з мережі Інтернет в цифровому форматі.

Дослідження показують, що в умовах України найбільш ефективним типом бізнес-моделі для впровадження є інтеграційна бізнес-модель, яка забезпечить визначеність ефективного управління інноваційним розвитком та спеціалізацію ідей; можливість контролю витрат і термінів реалізації інноваційних проектів; фінансову стійкість компанії; використання проектного підходу до управління інноваціями. При цьому при розробці реальних проектів необхідно використовувати класичну конфігурацію бізнес-моделі [4].

Основними перевагами інноваційних бізнес-моделей в системі управління організаціями порівняно з традиційними моделями є інструменти конкурентної боротьби. На відміну від класичних методів, які передбачають інновації в одній-двох сферах господарського механізму компанії (наприклад, цінова політика або технічна політика), залучення нових бізнес-моделей дозволить внести суттєві зміни в більшість її елементів, включаючи вибір

цільового попиту потенційного замовника, механізм управління прибутком та засоби їх раціонального поєднання.

Крім того, загальна ідея бізнес-моделювання, орієнтована на зростання і розвиток компанії на основі інновацій у поєднанні з методологією стратегічного та фінансового аналізу, дозволяють виявити проблеми компанії, оцінити ефективність різних бізнес-моделей та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ «DELTA MEDICAL»

2.1. Діагностика фармацевтичної галузі в контексті її інноваційного розвитку

Фармацевтичний ринок - один з небагатьох, який може похвалитися позитивними результатами 2020 року. З одного боку, логіка зрозуміла: через пандемію люди почали масово купувати противірусні та антибактеріальні засоби (їх обсяг продажів зріс на 68% та 32% відповідно). З іншого боку, з цієї ж причини за цей період знизилася купівельна спроможність ядра та загальна кількість упаковок реалізованої продукції. Навпаки, півроку пандемії створили серйозні передумови для певних змін на ринку та його майбутнього зростання.

У 2020 році продажі ліків зросли на 8% у порівнянні з 2019 роком і склали \$3,4 млрд. Для порівняння, у 2015 році аптечними мережами було реалізовано ліків на 1,9 млрд доларів. В середньому, річне споживання лікарських засобів на душу населення в Україні становить 96 доларів США. Насправді, це не такі вже й великі гроші, особливо якщо порівнювати з цим показником в інших країнах - наприклад, у Швейцарії річні витрати на одну особу становлять \$789, і навіть в Україні - \$223 на рік. Проте середньорічний темп приросту цього показника в Україні становить 12,6%, що є високим показником [3].

Значне зростання продажів ліків у грошовому вираженні пояснюється тим, що в Україні збільшилася частка ринку іноземних фармацевтичних компаній з їх дорогими препаратами. І, незважаючи на жорсткі обмеження, частка дорогої продукції в загальному обсязі продажів продовжувала зростати протягом року.

Наприклад, якщо у 2010 році частка інших медичних виробів у загальному обсязі продажів становила 19%, то у 2020 році вона зросте до 29%.

Це при тому, що загальна кількість проданих упаковок ліків зменшилася з 1103 млн у 2018 році до 1027 млн у 2020 році.



Рис. 2.1. Динаміка аптечного ринку [3]

Якщо говорити про лідерів українського ринку, то ситуація не змінилася. Українські компанії "Фармак", "Дарниця", "Дельта Медікал", а також іноземні компанії Teva (Ізраїль) та Sanofi (Франція) увійшли до топ-5 за обсягами продажів лікарських засобів. Загалом, у 2020 році всі фармкомпанії з топ-20 (а це 50% ринку) віддали перевагу пріоритету транспортних засобів збуту. А "Дарниця", "Дельта Медікал" та "Фармак" увійшли до міжнародного рейтингу найбільших фармацевтичних компаній світу The Pharma 1000.

Однак, якщо канабіс несуттєво вплинув на позиції лідерів, то топ-список фармацевтичних препаратів змінився кардинально.

Минулого року суттєво зросло споживання профілактичних засобів - на 35,7%, серед яких дезінфікуючі засоби, препарати для лікування госпітальних інфекцій, противірусні препарати та антибіотики. На 10,1% та 9,3% відповідно зросли продажі препаратів для лікування захворювань крові та кровотворної системи та дерматологічних препаратів. Наприклад, антикоагулянт "Кральто", який у 2016 році посідав 173 місце за продажами, у 2020 році, коли був затверджений відповідний протокол лікування COVID-19, став фармацевтичним бестселером - 1 місце на аптечному ринку.

Синхронно зростали продажі препаратів для неврологічної та серцево-судинної систем - на +7,2%. Вже не перший рік лідерами аптечних продажів залишаються препарати для травматологічної системи, хоча їх приріст порівняно з іншими групами є невисоким (+5,4%) [3].

Роздрібна торгівля займає 85% ринку лікарських засобів. Тобто ринок продовжує фінансуватися переважно за рахунок кінцевих споживачів лікарських засобів, а закупівлі для бюджетних лікувально-профілактичних закладів становлять лише 15%.

Світовий ринок зростає значно швидше, ніж аптечний, хоча державні закупівлі ліків від COVID-19 у 2020 році значно збільшилися.

Останнє десятиліття демонетизації демонструє чітку закономірність: українці обирають вітчизняне. Частка українських ліків у грошовому еквіваленті зросла з 28% у 2010 році до 37% у 2020 році. Водночас, протягом наступних двох років очікується збільшення частки продажу іноземних товарів у грошовому еквіваленті. Водночас, як зазначалося вище, середня ціна на ці ліки продовжує зростати і українці змушені платити за них більше.



Рис.2.2. Структура аптечного ринку [3]

Найбільше імпортованих товарів українці отримують з Німеччини (\$370 млн), Індії (\$222 млн), Франції (\$163 млн), Італії (\$160 млн) та Словенії (\$111 млн). І якщо у 2010-2015 роках імпорт ліків в Україну скоротився майже вдвічі - з \$2,1 млрд до \$1,1 млрд, то наразі обсяги товарів зростають швидкими темпами, повертаючись до щорічних показників десятирічної давнини..

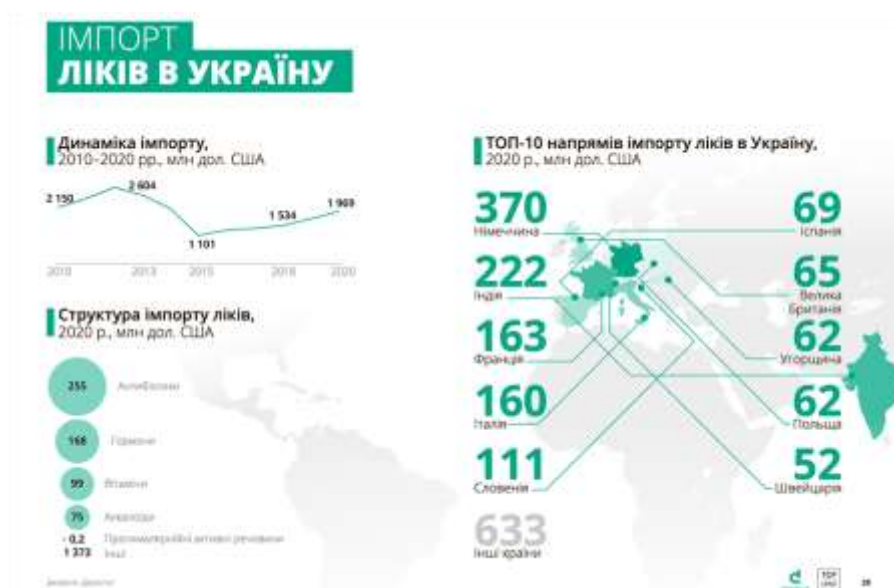


Рис.2.3. Імпорт ліків в Україну [3]

Основними споживачами українських препаратів екстреної медичної допомоги є Узбекистан, Азербайджан, Казахстан, Білорусь та Молдова. Темпи зростання експорту не відстають від імпорту, хоча його обсяги та вузька географія залишають бажати кращого. Це пов'язано, в основному, з тим, що українським виробникам необхідно отримати відповідні сертифікати GMP для продажу в Європі. На сьогоднішній день українські фармовиробники отримали лише сім таких сертифікатів. Таким чином, західноєвропейський фармацевтичний ринок залишається дуже важливим для українських виробників. Вони мають пройти подвійну перевірку: спочатку в Україні, а потім - на рівні країн-членів ЄС.

Також необхідно враховувати технічну та матеріальну відсталість України, наслідками якої на фармацевтичному ринку є недостатня кількість

власних розробок та дуже вільне впровадження іноземних технологій. Існуючі регуляторні норми також створюють бар'єри, ускладнюючи вихід на ринок нових продуктів.

Ще одним викликом для розвитку національних кадрових компаній є мінімальний обсяг внутрішнього ринку. Низька купівельна спроможність населення автоматично означає невеликий ринок. А це, в свою чергу, відображається на обсягах інвестицій та вільному розвитку виробництва. Як наслідок, маємо затримку у впровадженні технологій та підвищенні складності продукції, а також відсутність економічних можливостей для виходу за кордон.

Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може стати сприяння розвитку добровільного медичного страхування. Сьогодні фінансування охорони здоров'я в Україні виглядає наступним чином: 49% витрат несуть фізичні особи, 47% - держава і лише 4% - добровільне медичне страхування. Лише 5% українців мають таку страховку.

Для порівняння, у Польщі держава фінансує 70% витрат на охорону здоров'я і 69% населення має добровільне медичне страхування. У Нідерландах держава покриває 83% і 84% людей застраховані.

Страхування є основою системи охорони здоров'я в будь-якій розвиненій країні. Тому лідери фармацевтичного ринку вважають, що Україні необхідно якнайшвидше переглянути структуру фінансування охорони здоров'я та стимулювати добровільне медичне страхування. Це можливість акумулювати кошти і забезпечити якість та ефективність медичних послуг.

Зростання фармацевтичного ринку в умовах загальноекономічної кризи осінніх років пояснюється також тим, що фармацевтична галузь є одним з лідерів в українській економіці за обсягом загальних витрат на інновації. За

словами Дмитра Шимківа, голови ради директорів Darnitsa Group, навчання орієнтоване на високе проникнення інновацій в усі процеси [3].

"Фармацевтичний сектор має найбільшу питому вагу інноваційно-активних виробництв серед усіх галузей. 48% виробників орієнтуються на інновації у сфері НДДКР, технологій та обладнання, набуття та застосування нових знань". У 2020 році "Дарниця" інвестувала в інновації 291 млн грн, більшість з яких - інвестиції в модернізацію виробництва та цифрову трансформацію.



Рис.2.4. Інноваційне зростання на прикладі національного виробника [3]

Такий підхід сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й економіці, зростанню виробництва, створенню нових робочих місць, залученню кращих кадрів та підвищенню заробітної плати. На сьогоднішній день середня заробітна плата на офіційному ринку є найвищою (21,1 тис. грн.) серед усіх секторів. Вона є найвищою серед усіх галузей переробної промисловості (середня - 11,5 тис. грн.), а кількість зайнятих у харчовій галузі продовжує зростати.

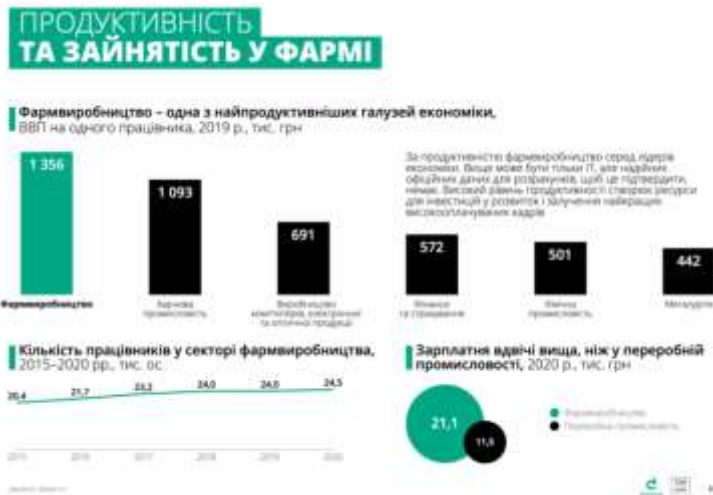


Рис.2.5. Продуктивність та зайнятість у фармі [3]

"Коронакриза" суттєво вплинула на діджиталізацію галузі. Електронні медичні книжки, які дозволяють зберігати історію хвороби у відкритому доступі, електронні черги в поліклініці, електронні рецепти за програмою "Доступні ліки" та онлайн-спілкування з лікарем - нарешті стали нашою реальністю. Окрім очевидного висновку, що криза на фармацевтичному ринку стала точкою зростання, дослідження підкреслює необхідність повної діджиталізації цього сектору промисловості. З одного боку, пандемія висвітлила довгоочікувану діджиталізацію сектору, з іншого - висвітлила його проблеми з недостатнім регулюванням та надто вільним використанням сучасних технологій.

Нові правила вимагають призупинення інноваційних процесів і, безумовно, перерозподілу фінансування у сфері охорони здоров'я, що допоможе хоча б частково зняти фінансовий тягар відповідальності за своє здоров'я.

Активне використання результатів маркетингових досліджень при просуванні на ринок нових та існуючих фармацевтичних продуктів набуває все більшого поширення в діловій практиці українських та європейських компаній.

Разом з тим, існує багато методів дослідження. Вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, наявних у заявника ресурсів - у випадку виробника або дистриб'ютора лікарського засобу - загальної маркетингової стратегії та ряду інших факторів.

Найбільш поширеним методом проведення опитувань громадської думки серед споживчої та експертної аудиторії у сфері медицини та фармації (лікарі, провізори, фармацевти, фармацевти) є анкетування.

Існують різні види кампаній, які можна класифікувати як за ступенем ефективності, так і за вартістю їх проведення. Найшвидшим і найнеефективнішим є телефонне опитування. При цьому, навіть якщо опитування проводиться за відомою базою телефонних номерів (наприклад, телефонний довідник аптек), ступінь достовірності отриманої інформації значно нижчий, ніж при опитуваннях методом особистого інтерв'ю.

Опитування проводиться при особистій зустрічі спеціально підготовленим інтерв'юером (співробітником маркетингового та рекламного агентства) на основі заздалегідь затвердженої клієнтом дослідницької анкети.

До інших форм опитувань відносяться поштові опитування (в т.ч. реклама в журналах і газетах), прямий маркетинг (анкети заповнюються безпосередньо в місцях продажу, при проведенні різних презентацій, роздачі фірмової сувенірної продукції і т.д.), експрес-опитування (анкета містить від 1 до 3 питань) і багато інших.

Анкета передбачає відповіді респондента на конкретні запитання. При розробці анкет для маркетингових досліджень використовуються переважно закриті запитання, тобто запитання, які передбачають один або декілька варіантів запропонованих відповідей, або відкриті запитання - які пропонують як один або декілька варіантів серед наведених відповідей, так і можливість особистої відповіді (як правило, під формулюванням "інше") [6].

Приклади: "Чи вживали Ви коли-небудь лікарський засіб А" (відповідь "так" або "ні", закриті запитання) або "Де Ви зазвичай купуєте ліки" (варіанти відповідей "в аптеках за місцем проживання", "в аптеках за місцем роботи", "в

аптеках при лікувальних закладах" або "інше", відкрите запитання). Кількість відкритих запитань, тобто тих, на які респондент повинен відповісти сам, не повинна перевищувати 2% від загальної кількості запитань в анкеті.

Інтерв'ю дозволяє отримати максимум інформації, в тому числі невербальної. За допомогою анкетування можна з'ясувати правдиву думку (або відсутність думки), інтерв'ю має на меті отримання інформації про реакції, мотивації. Наприклад, відповіді на питання про те, чи бачили респонденти рекламу того чи іншого лікарського засобу, чи вплинула вона на їх рішення про покупку, чи ні, можна отримати під час анкетного опитування.

Якщо необхідно з'ясувати, що саме використовується в рекламі лікарського засобу, чому покупці так чи інакше реагують на рекламні повідомлення, що змушує промоутера просувати або не просувати ваш товар відвідувачам аптеки, доцільно використовувати інтерв'ю.

Особисте інтерв'ю - це бесіда тет-а-тет з людьми вдома, на роботі, на вулиці, в аптеці і т.д. Тривалість такого інтерв'ю визначається кількістю опитуваних людей. Тривалість такої співбесіди - від кількох хвилин до кількох годин. Зазвичай його проводить фахівець з комунікативних процесів (як правило, психолог).

Часто під час тривалих індивідуальних інтерв'ю респондент отримує одноразову винагороду за свій час.

На групове інтерв'ю запрошуються від 8 до 12 осіб для розмови в невимушеній атмосфері на певну тему, про відділ або компанію. Інтерв'ю проводить спеціально підготовлений модератор, від професіоналізму якого значною мірою залежить результативність опитування. Розмова починається із загальних питань, а потім переходить до більш конкретних. Заохочується відкрита дискусія.

Під час інтерв'ю модератор повинен звернути увагу студентів на тему інтерв'ю (наприклад, нова упаковка лікарського засобу, її переваги та недоліки), що і дало назву цьому методу - фокус-група. Розмова записується

на відео, і при складанні та аналізі відеозапису необхідно враховувати як вербальні, так і невербальні реакції.

Маркетингові дослідження - це специфічна послуга, яка частіше є інтерактивною, ніж матеріальною. Тому головне, від чого буде залежати успіх дослідження, тобто отримання максимально об'єктивних та достовірних даних про думки та реакції пересічних споживачів або експертів (лікарів, фармацевтів, прокурорів) - професіоналізм тих, хто проводить дослідження.

Практика показує, що методи здійснення досліджень з маркування якості "самі по собі", як правило, закінчуються не дуже добрим результатом. Найкращим вибором у цьому випадку є звернення до спеціалізованої агенції, працівники якої зможуть допомогти Вам не лише провести "польове" дослідження чи фокус-групи, але й більш чітко сформулювати його цілі, конкретні питання, обрати прийнятний метод дослідження, обробити результати та дати їх інтерпретацію у разі необхідності. Крім того, спеціалізовані агентства нададуть вам технології та обладнання, необхідні для проведення фокус-груп або глибинних інтерв'ю.

При виборі агентства необхідно звернути увагу на три основні факти. По-перше, послужний список агентства: кращі організації, що спеціалізуються в цій сфері, здатні надати інформацію про аналогічні проекти, які були реалізовані в минулому, рекомендації від клієнтів. При проведенні дослідження споживчого аудиту у сфері фармацевтики та лікарських засобів важливу роль відіграє наявність чи відсутність в агентстві спеціально підготовленого персоналу.

Нарешті, вартість проведення дослідження - в цьому випадку необхідно шукати "золоту середину". Занадто низькі ціни на такі послуги зазвичай свідчать про низьку якість збору та обробки результатів. При цьому найвищі розцінки на дослідження брендингу - в українських офісах великих міжнародних рекламних агентств, багато з яких потім віддають цю роботу на

субпідряд субпідрядникам, які виконують її з такою ж якістю, але за нижчими розцінками.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та ефективності управління компанією "Delta Medical".

Фармацевтична компанія Delta Medical була заснована в 1999 році, щоб об'єднати професіоналів охорони здоров'я для пошуку і надання людям рішень, які можуть зробити їх майбутнє здоровим і щасливим. На сьогоднішній день Delta Medical представлена в більш ніж 11 країнах світу. В результаті 280 мільйонів людей отримали доступ до інноваційних лікарських засобів з найсучаснішими схемами лікування та продуктів для збереження краси і здоров'я.

У 2016 році Delta Medical отримала сертифікат відповідності вимогам стандарту ISO 9001:2015 (підтверджений у 2018 році) та сертифікат відповідності системі менеджменту якості ISO 13485. У жовтні 2019 року Delta Medical підтвердила свої високі стандарти як державна компанія [4].

Delta Medical активно працює над розвитком і утриманням лідируючих позицій серед маркувальних компаній. За результатами 2020 року компанія посідає п'яте місце в топ-10 в Україні за кількістю медичних спеціальностей.

Сьогодні Delta Medical пропонує операторам фармацевтичного ринку України та СНД повний спектр послуг - від досліджень і реєстрації лікарських засобів до імпорту продукції та її реалізації. Інноваційні підходи Delta Medical до вирішення завдань у сфері дистрибуції та маркетингу приваблюють компанії світового рівня.

Партнерами Delta Medical є найвідоміші світові фармацевтичні компанії: Amgen (США), Bristol-Myers Squibb (США), Medinova (Швейцарія), Mentholatum (Великобританія), Molteni (Італія), Laboratoires UPSA (Франція), Laboratoires UR Vitabiotics (Великобританія), Shonen (Швейцарія), BioGaia (Швейцарія), Gilead (США), Thornton and Ross (Великобританія). Biota (Угорщина), Klosterfrau (Німеччина), Kwizda (Австрія), Него (Швейцарія),

USPharmacia (США), Dr.Shar (Італія), LeoPharm (Данія), Galderma (Швейцарія), Hisamitsu (Японія) [4].

Напрямки діяльності Delta Medical включають жіноче здоров'я, дерматологію, педіатрію, онкологію, здоров'я жінки, біотехнології, хірургію, протівірусні препарати.

У 2020 році вже увосьме бренд Numera компанії Laboratoires URGO (Франція), який на українському ринку представляє компанія Delta Medical, переміг у міжнародному конкурсі плодів "Вибір року" в номінації "Національний спреї для морської води року". Компанія отримувала цю нагороду у 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 та 2020 роках.

Delta Medical: цифрова трансформація 2020-2021 у фактах і цифрах. 2020 і 2021 роки - непрості роки в новій історії.

Закриття, зростання попиту на онлайн-послуги та торгівлю, цифрова свобода - все це змінило не тільки споживчі звички, а й менталітет споживача, працівника, лікаря.

Логіка і композиція

Ми запровадили в дію складську систему Pick by Light, яка автоматизувала багато процесів і вивела складську роботу на новий рівень. 2021 рік - час рекордів. Наприклад, 29 квітня 2021 року за 8-годинний робочий день було зібрано 32 715 рядків, або близько 4 100 рядків на годину [2].

Управлінська та кооперативна культура

Впровадження Office 365 на початку 2020 року збіглося з локдауном і було дуже своєчасним. Спільна робота над документами в Office 365, організація зустрічей в Teams та співпраця в порталі для спільної роботи Sharepoint - ці та інші інструменти вивели комунікацію між командами на новий рівень швидкості та зручності.

Активні цифрові рекламні кампанії допомагають брендам утримувати лідерство в категорії. Якщо ви чули про такі бренди, як Zest, Enzybar, Fervex та багато інших, то, швидше за все, ви активний користувач Інтернету.

Загалом у нашому онлайн-профілі більше п'яти десятків брендів.

Лише за перше півріччя 2021 року нашу рекламу в Google Ads було показано понад 615 мільйонів разів, а в Facebook - понад 265 мільйонів разів.

Компанія успішно бореться за увагу професійної спільноти. Щотижня вона організовує онлайн-заходи для лікарів та фармацевтів: круглі столи, вебінари, інтерактивні ігри тощо.

На сайтах брендів завжди міститься актуальна та корисна інформація для фахівців: дослідження, наукові розробки, практики. Вона з ентузіазмом та відданістю відповідає на виклики часу. Попереду - нові горизонти, цікаві досягнення та завдання. Майбутнє за технологічними компаніями, які активно слідкують за трендами, і Delta Medical - одна з них [2].

З метою визначення прогресивного економічного становища та ймовірних можливостей ТОВ "Дельта Медікал" при формуванні його економічної стратегії цілеспрямовано здійснюють комплексну оцінку фінансового стану материнського підприємства за основними групами характеристик [9].

Для визначення рівня розвитку компанії були використані основні фінансово-економічні показники діяльності компанії, з використанням даних форм № 1 "Баланс" (Додаток А), № 2 "Звіт фінансових результатів" (Додаток Б) та № 3 "Звіт про рух грошових коштів" (Додаток В) за останні три роки. (Таб 2.1).

Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства здійснюється за наступними показниками (таб. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності

«Delta Medical» за 2019-2021 роки

№ п/п	Показник	Од. виміру	2019 Рік	2020 Рік	2021 Рік	Відхилення			
						2020/2019 +; -	2020/2019 %	2021/2020 +; -	2021/2020 %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис .грн	441504	460724	680596	+19220	4,4	+219872	47,7

	(товарів, робіт, послуг)								
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	475445	493747	751574	+18302	3,9	+257827	52,2
3	Середньоспискова чисельність працюючих	чол.	240	240	240	-	-	-	-

Продовження табл.2.1

4	Продуктивність праці одного працюючого	ти. грн/чол.	34167	42603	53586	+8436	25	+10983	25,8
5	Фонд опати праці	тис. грн	1059984	1081824	1427928	+21840	1,02	+346104	1,31
6	Середньомісячна заробітна плата одного працюючого	тис. грн.	4416,6	4507,6	5949,7	+91	2,1	+1442,1	32
7	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	135123	125821	291562	- 9302	- 6,9	+165741	-6,9
8	Фондовіддача		3,26	3,66	2,33	+ 0,4	12,27	-1,33	-36,3
9	Середньорічні залишки оборотних засобів	тис. грн.	416408	504582	592185	+ 88174	12	+ 87603	10,9
10	Коефіцієнт обороту	об.	1,06	0,91	1,14	-0,12	-14,2	+0,23	25,3
11	Тривалість одного обороту	днів	267,86	273,8	218,4	+5,94	2,22	-55,4	-20,2
12	Валовий прибуток	тис. грн	211775	230077	365998	+ 18302	8,6	+ 13592	59,1
13	Чистий прибуток	тис. грн	64647	82901	88550	+18254	28,2	+5649	6,81
14	Рентабельність реалізованої продукції	%	44,54	46,6	48,7	+ 2,06	4,63	+2,1	4,51
15	Рентабельність продажу	%	47,96	49,94	13,01	+ 1,98	4,13	-36,93	-74
16	Рентабельність підприємства	%	47,84	65,89	30,37	+18,05	37,7	-35,52	-54

Джерело: за даними компанії

Так, з даних таблиці бачимо, що сума валового прибутку мала найбільше значення у 2021 році, що на 13592 тис. грн більше порівняно з 2020 роком, і становить 365998 тис. грн. Відхилення цього показника становить 59,1%. Це позитивний результат. Таке поліпшення відбулося, незважаючи на значне зростання споживання реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), яке в 2021 році збільшилося на 257827 тис. левів, що у відсотковому вираженні становить 52,2%.

Проте чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) також суттєво збільшився, значні зміни спостерігаються і за 2021 рік, де він склав 680596 тис. грн. Це на 219872 тис. (або на 47,7%) більше, ніж у 2020 році.

Зазначені зміни дозволили збільшити прибуток на власний капітал у 2021 році, який є загальною сумою прибутку, отриманого компанією від господарської діяльності.

Фінансовим результатом від операційної діяльності є прибуток. У 2021 році цей показник збільшився на 5649 тис. гривень та склав тис. гривень. Такому позитивному результату сприяло збільшення прибутку власного капіталу на 13592 тис. грн.

Середні залишки оборотних активів підприємств за період 2019-2020 років зросли на 88174 тис. грн або на 12% та за період 2020-2021 років зросли на 87603 тис. грн або на 10,9%. Зростання оборотних активів у 2019-2021 роках в компанії пояснюють необхідністю поповнення оборотних активів у зв'язку зі зростанням обсягів діяльності.

Вартість основних засобів за період 2019-2020 рр. зменшилась на 9302 тис. грн, або -6,9%, а за період 2019-2020 рр. - збільшилась на 165741 тис. грн, або 31,72%, що пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази підприємства.

Показники залучення коштів досліджуваного підприємства також дещо знизилися. У 2021 році на 1 грн коштів згенеровано 2,33 грн чистого доходу (у 2019-2020 роках - 3,26 грн та 3,66 грн відповідно). Зростання рівня

фондовіддачі у 2018-2020 роках свідчить про підвищення ефективності використання основного капіталу компанії у 2021 році.

Оборотність оборотних активів компанії у 2021 році знизилась до 1,14, тобто оборотні активи за рік здійснили трохи більше одного обороту. Оборотність оборотних активів становила 218,4 днів, проти 273,8 днів у 2020 році.

Чисельність всього персоналу протягом трьох осені залишалася незмінною і становила 240 осіб, проте, у зв'язку з підвищенням рівня мінімальної заробітної плати, фонд заробітної плати на 2021 рік збільшився на 1,31 грн, у порівнянні з 2020 роком і склав 1427928 тис. грн. Таке зростання також обумовлено збільшенням продуктивності праці співробітників, яка в 2021 році становить 53586 тис. динарів, або на 10983 тис. динарів (25,8%) більше, ніж у 2020 році. Середня заробітна плата на підприємстві знаходиться на достатньому рівні, що свідчить про зацікавленість працівників у результатах своєї праці.

Рівень вакансій має тенденцію до зниження з 47,96% у 2019 році до 13,01% у 2021 році. Зміна рентабельності продажів свідчить про зміну здатності підприємства генерувати прибуток від реалізації продукції.

Рентабельність реалізованої продукції характеризує ефективність витрат на організацію торгівлі в середньому по торгівлі, розрахований для ТДВ "Дельта Медікал" показник показує, що у 2021 році на 1 грн витрат, вкладених в операційну діяльність, підприємство отримало 48,7% прибутку, проти 44,54% у 2019 році.

Таким чином, ефективність роботи компанії дещо підвищилася: зросла рентабельність продукції та збільшилася оборотність активів, хоча рентабельність продажів дещо знизилася.

В цілому, за результатами проведеного аналізу рентабельності підприємства можна зробити висновок, що підприємство є досить прибутковим порівняно з іншими підприємствами даного сектору.

Далі, в ході дослідження, було вивчено систему економічних показників

фінансового стану ТОВ "Delta Medical" (табл. 2.2). Таблиця 2.2

Показники фінансового стану «Delta Medical»

Показники	2019 р.	2020р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., у %
1	2	3	4	5
1. Загальна вартість майна, тис. грн.	616440	692703	703327	1,14

Продовження табл.2.2

2. Вартість необоротних активів, тис. грн.	299911	334329	300660	1,00
3. Вартість оборотних активів, тис. грн.	316529	358374	402667	1,27
4. Обслуговування боргу, тис. грн.	126664	117346	121294	0,96
5. Статутний капітал, тис. грн.	59422	68641	50716	0,85
6. Позиковий капітал, тис. грн.	557018	624062	652611	1,17
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	240	240	240	-
8. Фінансування, тис. грн./особу.	77055	86587,88	58610,58	0,76
9. Вартість основних засобів:				
	73776	85257	63524	0,86
	68578	55933	51589	0,75
- Всього	29,07	34,43	18,5	0,64
- Залишилося	0,97	0,96	0,97	-
10. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,10	0,13	0,08	-0,02
11. Істотність діяльності громади	0,2	0,13	0,11	0,56
12. Інтенсивність руху транспорту за видами економічної діяльності (за ПЗ)	1,03	1,04	1,03	-
13. Фінансування діяльності державного підприємства	0,95	0,93	0,75	0,79
	1,06	1,07	1,34	1,26

Джерело: сформульовано на основі даних компанії

Таким чином, проаналізувавши дану інформацію, слід зазначити, що дана компанія знаходиться на конкурентному рівні, оскільки кожен показник з кожним роком збільшується, що має значний вплив на подальшу роботу Delta Medical SIA. Хоча в ТОВ "Delta Medical" працює невелика кількість

людей, продуктивність праці не страждає, а навпаки показує хороші результати. Базове обладнання також широко використовується в оперативній діяльності, хоча рівень знань свідчить про те, що найближчим часом необхідно оновити обладнання новим, або певним чином модернізувати його.

По-друге, було досліджено показники ліквідності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності «Delta Medical»

Показники	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., (+,-)
1	2	3	4	5	6
1. Загальний коефіцієнт покриття	> 1	3,34	3,69	2,86	-0,48
2. Швидкий коефіцієнт	> 0,5	1,12	1,2	1,7	0,58
3. Недостатній коефіцієнт ліквідності 4.	> 0,5	0,09	0,06	0,1	0,1
4. Норматив абсолютної ліквідності	> 0,2	0,1	0	0	-0,1
5. Частка оборотних активів у загальних активах	–	0,51	0,52	0,57	0,06
6. Частка виробничих фондів в оборотних активах	–	0,05	0,09	0,12	0,07

Джерело: складено на основі даних компанії

Аналіз цього набору показників дозволяє зробити наступні висновки:

Загальний коефіцієнт закриття підприємств протягом усього аналізованого періоду перебував на високому рівні та перевищував позитивне значення. Тобто у 2019 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 3,34 гривні поточних активів, у 2020 році - 3,69 гривні, а у 2021 році - 2,86 гривні. Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання рівня покриття оборотних активів поточними зобов'язаннями підприємства, хоча у 2021 році різкого падіння значення не спостерігається.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує нормативне значення, а саме у 2019 році цей показник становив 1,12, у 2020 році - 1,2, у 2021 році - 1,7. Зростання показника характеризує здатність підприємства своєчасно

погашати свої короткострокові борги.

Щодо значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, то його значення є дещо менш позитивним, оскільки у 2020 році спостерігаються найкращі результати, які становлять 0,01. Таке зниження свідчить про низьку ліквідність компанії.

Коефіцієнт фінансової незахищеності (автономії) також дещо знизився, найнижче значення зафіксовано у 2020 році та становить 0,06, що на 0,03 менше, ніж у 2019 році. Цей показник є дуже важливим, оскільки характеризує фінансову стійкість компанії та показує, наскільки компанія залежна від позикового капіталу.

Щодо частки оборотних активів у загальній сумі активів підприємства, то спостерігається щорічне зростання цього показника, така ж тенденція спостерігається і щодо частки виробничих активів у оборотних активах підприємства.

Наступним кроком дослідження стало вивчення індикаторів ринкової активності (табл. 2.4). Таблиця 2.4

Показники ринкової активності «Delta Medical»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5
1. Статутний капітал, тис. грн.	-	-	-	-
2. Додатковий вкладений капітал, тис. грн.	32568	32745	-	-
3. Інший додатковий капітал, тис. грн.	-	-	-	-
4. Статутний капітал, тис. грн.	-	-	10158	10158
5. Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом, у %.	-	-	-	-
6. Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом, у % 7.	0,09	0,09	0,07	-0,02

Джерело: за даними компанії.

Тобто власного капіталу в цій компанії немає, є тільки додатковий капітал і в 2021 році буде власний капітал. Що стосується частки власного

капіталу, то вона дещо зменшилася в 2021 році, що свідчить про те, що більшу частину капіталу, який використовує Delta Medical, становить позиковий капітал.

Під час аналізу фінансових результатів діяльності послуг, що надаються даним підприємством, було проаналізовано наступні показники фінансової стійкості (табл. 2.5) Таблица 2.5

Показники фінансової стійкості «Delta Medical»

Показники	Нормати вне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021р. до 2019 р., (+;-)
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,09	0,06	0,1	0,01
2. Маржа оборотного капіталу		-	-	-	-
3. Коефіцієнт фінансового важеля	<0,5	16,8	16,76	10,37	-6,43
4. Коефіцієнт фінансового левериджу 5.	>0,5	4,15	6,97	3,47	-0,68
5. Співвідношення боргу до задіяного капіталу	<0,5	0,9	0,9	0,91	0,01
6. Співвідношення боргу до власного капіталу	<0,1	9,37	9,09	12,87	3,5
7. Коефіцієнт покриття власним капіталом 8.	>0,1	0,09	0,09	0,07	-0,02
8. Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	0,1	0,1	0,07	-0,03

Джерело: складено на основі даних компанії

Аналіз цих показників показав, що у структурі капіталу компанії переважає позиковий капітал, а власний капітал знаходиться на дуже низькому рівні. Така тенденція може мати сенс, коли кількість продажів висока, але якщо немає доходів, то позиковий капітал не може бути в будь-який момент подоланий за рахунок власного.

Для кращого розуміння фінансового стану цього підприємства було досліджено показники ділової активності (табл. 2.6). Таблица 2.6

Показники ділової активності «Delta Medical»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %

1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	118488	247264	266484	2,25
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	340298	441504	460724	1,35
3. Фактичні обсяги виробництва, тис. грн.	616440	692703	703327	86887

Продовження табл.2.6

4. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції, тис. грн.	182999	211775	230077	47078
- прибуток	12598	42922	61224	48626
- втрата	34167	42603	53586	19419
5. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	353333	36061	71396	-281937
	4416,6	4507,6	5949,1	1532,5
- прибуток	3,26	3,66	2,33	-0,93
- втрата	0,2	0,13	0,11	-0,09
6. Продуктивність праці (за ЗП), тис. грн./особу	1,06	0,91	1,14	0,08
7. Фонд оплати праці, тис. грн.	267,86	273,8	218,4	-49,46

Джерело: складено на основі даних компанії

З цієї таблиці відомо, що кожного року ТОВ "Delta Medical" , завдяки своїй операційній діяльності, отримує прибуток. Низька продуктивність праці виправдовується тим, що в Delta Medical працює невелика кількість людей - 240 осіб. Проте рівень кваліфікації цих працівників дозволяє досягати високих результатів. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ "Delta Medical" дозволив дослідити наступні показники ефективності господарської діяльності компанії (табл. 2.7) Таблиця 2.7

Показники ефективності господарської діяльності «Delta Medical»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+,-)
-----------	---------	---------	---------	--------------------------

1	2	3	4	5
1. Ефективність виробничих витрат, у %.	5,2	2,8	2,6	-2,6
2. Рентабельність компанії, у %.	5,73	6,43	9,08	3,35
3. Кількість надходжень від реалізації продукції, %.	0,91	0,93	0,93	0,02
4. Рентабельність активів, % 5.	0,55	0,64	0,66	0,11

Джерело: сформульовано на основі даних компанії

Таким чином, відомо, що всі показники знаходяться вище нормативних значень, тобто в цілому всі напрямки діяльності "Дельта Медікал" функціонують на належному рівні, і жодних рекомендацій не потребують.

Провівши дослідження фінансової стійкості даної компанії, слід зазначити, що ТОВ "Delta Medical" " займає лідируючі позиції серед своїх конкурентів, маючи при цьому потужну фінансову "подушку", підкріплену власним капіталом, яку можна повернути в короткі терміни, без втрат і спотворень.

В ході цього розслідування з'ясувалося, що компанія Delta Medical SIA зосереджує свою інноваційну діяльність на постійному пошуку нових видів медичного обладнання.

Також було зазначено, що вся інноваційна діяльність цієї компанії базується на наступній системі процесів: (рис.2.5)

Процеси управління інноваційною компанією	<p>Ініціювання інноваційних проектів. Забезпечує формування переліку інноваційних та інвестиційних проектів, які є доцільними для реалізації</p> <hr/> <p>Формування інноваційної програми на наступний плановий період. В рамках цього процесу здійснюється відбір проектів з переліку інвестиційних проектів</p> <hr/> <p>Коригування програми інновацій</p> <hr/> <p>Координація та моніторинг виконання програми. Мається на увазі оперативне управління, спрямоване на належне виконання затвердженої інноваційної програми</p> <hr/> <p>Підготовка звітів та аналіз виконання програми. Це регулярний процес, результатом якого є прийняття рішень, пов'язаних як з реалізацією інноваційної програми, так і з необхідністю її коригування.</p> <p>виконанням інноваційної програми, так і необхідністю її коригування</p>
---	--

Рисунок 2.5 Процедури управління інноваційною діяльністю в ТОВ "Delta Medical" Джерело: складено за даними компанії.

Вся інноваційна діяльність на цьому підприємстві фінансується за рахунок власного та позикового капіталу (рис. 2.6).

Власні кошти	Залучені кошти
<ul style="list-style-type: none"> • амортизація • невикористану амортизацію минулих років • чистий результат за рік • інші власні джерела 	<ul style="list-style-type: none"> • позикові кошти • кредити, отримані від банків

Рисунок 2.6 Власний та позиковий капітал ТОВ "Delta Medical" Джерело: складено за даними компанії.

Після отримання інформації про фінансування інноваційної діяльності на даному підприємстві, наступним кроком дослідження був розрахунок функції бажаності, яка може бути розрахована за формулою 2.1.

$$F = 1/t * \sqrt{(x \& e)}, (2.1)$$

де e - основа натурального логарифма ;

x - значення показника, що характеризує відмінності у рівні інноваційної активності за основними напрямками інноваційної діяльності ($x_2; 5; 5$);

F - функція бажання ($F \in [0; 1]$).

Для того, щоб розрахувати характер здійснення інноваційної діяльності підприємства, необхідно виконати наступні розрахунки:

Рівень виконання наукових досліджень і розробок (табл. 2.8) (формула 2.2).

$$J_{н.д.} = \sqrt{(n \cdot P_1^i)} * g_m, \quad (2.2) \text{ Таблиця 2.8}$$

Часткові показники, що характеризують рівень наукової та науково-технічної діяльності

№	Показник	Значення
1	Частка витрат на дослідження і розробки в загальних витратах ЄС. витрати на інноваційну діяльність	0,97

Продовження табл.2.8

2	Питома вага поточних витрат на НДДКР	0,46
3	у загальному обсязі витрат на НДДКР	0,6
4	Питома вага капітальних витрат на дослідження та	0,1

Джерело: складено на основі даних компанії.

1. Технічна готовність виробництва: (табл. 2.9) (формула 2.3)

$$J_m = \sqrt[n]{\prod_1^i} * q_m, \quad (2.2)$$

Таблиця 2.9

Часткові показники, що характеризують рівень технічної активності

№	Показник	Значення
1	Частка витрат на технічну діяльність у загальному обсязі	0,93
2	витрати на виробництво інновацій	0,4
3	Питома вага поточних витрат на технічну діяльність у загальному обсязі витрат на технічну діяльність	0,68
4	Зацікавленість у проведенні технічних заходів	0,19

Джерело: складено на основі даних компанії.

1. Рівень конструкторської та технологічної підготовки виробництва: (табл. 2.10) (формула 2.3)

$$J_{nk} = \sqrt[n]{\prod_1^i} * g_k, (2.3)$$

Таблиця 2.10

№	Показник	Значення
1	Частка витратків на культурну діяльність у загальному обсязі витрати на виробництво інновацій	0,88

Продовж.табл.2.10

2	Питома вага поточних витратків на культурну діяльність у	0,42
3	загальних витратках на договірну діяльність	0,6
4	Питома вага капітальних витратків на культурну діяльність	0,18

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

1. Рівень організаційно-управлінської підготовки: (табл.2.11) (формула 2.4)

$$J_{nk} = \sqrt[n]{\prod_1^i} * g_k, (2.4)$$

Таблиця 2.11

Рівень організаційної підготовки

№	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на організаційну та адміністративну	0,77
2	діяльність у загальному обсязі витрат на інноваційну продукцію	0,35
3	Питома вага поточних витрат на організаційну та адміністративну діяльність у загальному обсязі витрат на	0,73
4	Зацікавленість у проведенні організаційно-розпорядчої діяльності діяльність	0,16

Джерело: сформовано на основі даних компанії

Після виконання наведених вище розрахунків було повторно розраховано показник, необхідний для характеристики інноваційної активності даного підприємства.

Аналізуючи інноваційну діяльність ТОВ "Delta Medical", слід зазначити, що дане підприємство характеризується середнім рівнем інноваційної активності, на що вказує показник інноваційної активності $I_t=0,44$, який залежить від ряду даних показників:

- рівень виконання наукових досліджень та розробок (0,5);
- рівень технічної активності (0,47);
- рівень структурної активності (0,42);
- рівень організаційно-адміністративної діяльності (0,45).

Основним фактором, що стримує інноваційну активність, є низка показників, які характеризують зацікавленість у проведенні науково-дослідних робіт у кожній групі з низки часткових показників.

Ця тенденція підтверджується тим, що більша частина коштів, які були вилучені з інноваційної діяльності, витрачається на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що в майбутньому має призвести до збільшення прибутку.

Для того, щоб більш чітко прослідкувати інноваційну діяльність даного підприємства, необхідно більш детально розрахувати наступні показники: (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Система показників готовності підприємства до реалізації інвестиційної стратегії

Показники оцінки	2019	2020	2021
1. Технічний рівень			
Фондовіддача	3,26	3,66	2,33
Коефіцієнт зносу основних засобів	29,07	34,43	18,5
Фондорентабельність	5,58	6,21	4,41
Коефіцієнт модернізації	0,33	0,73	0,36
2. Інноваційна діяльність			
Витрати на інноваційну діяльність у розрахунку на 1 грн реалізованої	1,75	1,67	1,65

інноваційної продукції			
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного штатного працівника (наука та озброєння)	180,46	214,86	224,16

Продовж.табл.2.13

Коефіцієнт інноваційної продукції до загального обсягу реалізованої продукції	0,5	0,6	0,7
Коефіцієнт рентабельності ІД	0,4	0,4	0,4
Оснащеність працівників нематеріальними активами	100,45	105,6	106,8
Відношення нематеріальних активів до чистого доходу від реалізації продукції	0,3	0,4	0,4
3. Ресурсне забезпечення			
Забезпечення працівників нематеріальними активами	18,1	2,1	2,5
Коефіцієнт фондоозброєності праці	329,96	319,97	643,36

Джерело: складено на основі даних компанії

З даної таблиці слід зазначити, що підприємство має всі джерела, необхідні для нормального здійснення інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ КОМПАНІЯМИ

3.1. Удосконалення моделі та принципів управління інвестиційними компаніями

У роботі сучасного підприємства на перше місце виходять проблеми миттєвого реагування на вивчення запитів покупців і використання у виробництві нових продуктів, які задовольняють можливі потреби споживачів. Зокрема, клієнтоорієнтованість інноваційного підприємства та реалізація певних переваг вимагає

відповідність продукції, що виготовляється, прогресивним технічним і конструктивним характеристикам, які повинні бути правильно обрані та обґрунтовані;

Відповідає зростанню міжнародних стандартів якості та надійності;

Наявність виробничих систем, які гарантують задовільну роботу та мобільність;

Задоволення зростаючих потреб споживачів та збереження максимально ймовірного майбутнього.

Забезпечення конкурентних переваг підприємства має базуватися не тільки на регулюванні динамічних, періодично нових змін у зовнішньому середовищі, а й на їх обході шляхом зміни власної стратегії. Це можна зробити шляхом використання у виробництві нових продуктів, шляхом технічної доробки продукції, що потребує значних витрат ресурсів і часу.

Головним завданням компанії в нових фінансових умовах є результат утвердження міжнародної орієнтації компанії, розвиток її здатності протистояти негативним ситуаціям. Практика показує, що проблеми, які існують сьогодні в економіці, не можуть бути вирішені без створення механізму, заснованого на теоріях тактичного управління, що забезпечують інноваційний розвиток організації.

Інноваційна компанія повинна мати систему управління інноваціями, яка може допомогти організації працювати ефективно та прибутково. Для того,

щоб дослідити принцип управління інноваційною діяльністю компанії, спочатку розглянемо організаційну систему компанії з точки зору здійснення інноваційної діяльності та виділимо основну мету цього принципу.

Велике значення надається розвитку інноваційних, ринково орієнтованих методів планування, управління, організації та контролю виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, а також розробці нових концепцій, принципів, методів тактичного перегляду і стратегічного управління організацією в умовах ризику та невизначеності зовнішнього середовища.

Основою роботи вважається менеджер підприємства, завданням якого є стратегічне проектування та координація процесів підприємства, в процесі реалізації механізму інноваційної діяльності.

Основним завданням керівника підприємства є координація роботи виробничих підрозділів і він вважається головною ланкою в процесі здійснення інноваційної діяльності, він координує відділ маркетингу в дослідженні та аналізі інформації з метою виявлення тенденцій та напрямків санкціонованого розширення. Інноваційна робота у виробничих підрозділах полягає в розробці нових ідей або впровадженні нових методів, продуктів і способів реалізації основних функцій форми.

Також менеджер бере участь у формуванні проектних груп для реалізації поставлених завдань. Ці групи складаються з керівників програм, які підпорядковуються директорам і водночас головному інженеру організації.

Керівник програми формується з управлінського персоналу, який виконує функції управління виконанням програм з реалізації запитів замовника або розробки інноваційних проектів, які будуть використані у виробництві продукції.

Адміністративний персонал при впровадженні механізму інноваційної роботи відіграє роль допоміжної структури, що включає в себе: бухгалтерію, апарат директора та інші основні підрозділи підприємства.

Механізм реалізації інноваційної діяльності включає наступні етапи: (рис. 3.1)

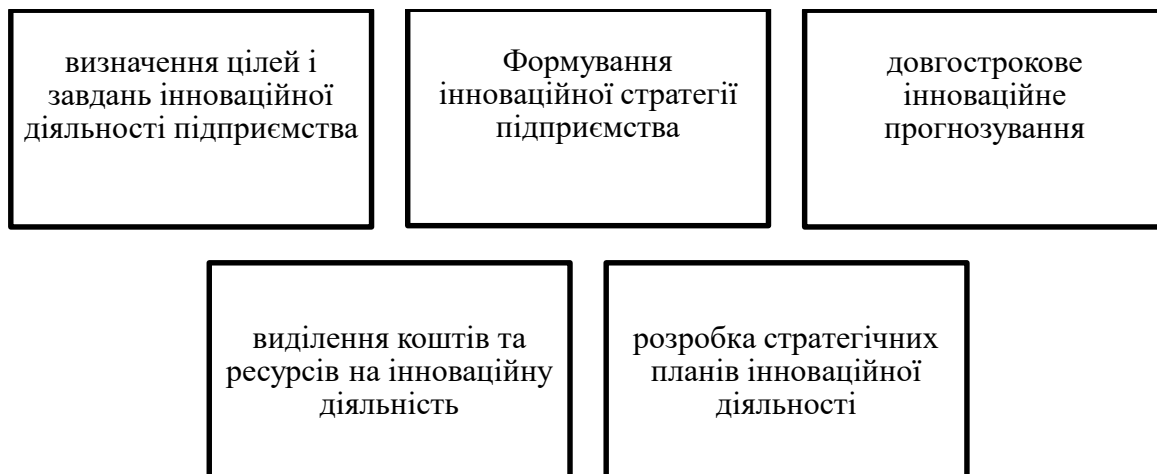


Рисунок 3.1 Етапи реалізації механізму інноваційної діяльності

Джерело: складено за базою даних компанії

Другим кроком у процесі аналізу механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є виявлення та аналіз проблем, які впливають на досягнення поставлених завдань та цілей.

Кожен результативний показник залежить від різних моментів, і чим детальнішим буде дослідження впливу складових на значення результативного показника, тим точнішими будуть результати прогнозування. Тому ключовим методологічним питанням в оцінці та прогнозуванні інноваційних форм роботи є освіта і вимір впливу моментів на величину досягнутих характеристик.

На даному етапі з метою виявлення цих моментів сформулюємо аналіз фактів поточного середовища інноваційного підприємства з використанням PEST-аналізу (п.3.2).

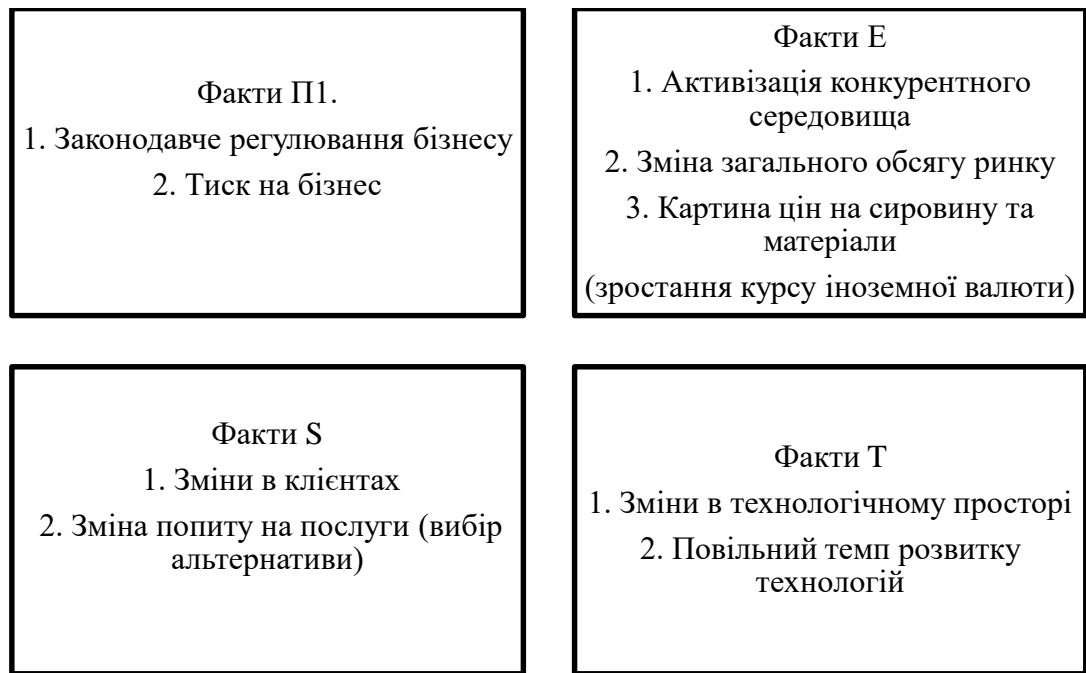


Рисунок 3.2 Ідентифікація впливів на навколишнє середовище та їх значущість

Джерело: сформульовано на основі даних компанії

Відштовхуючись від цього показника, слід зазначити, що однією з головних проблем компанії вважається відсутність цілеспрямованої стратегії, головною метою якої є забезпечення орієнтації на міжнародне співробітництво. Тому для забезпечення безпечного та довгострокового функціонування всієї інноваційної діяльності необхідно розробити відповідну стратегію. Після того, як правильна стратегія сформульована, перевіряється її точність та обґрунтованість. Виходячи з вищевикладеного, дане підприємство, незважаючи на нормальне функціонування його операційної діяльності, все ще потребує залучення до своєї інноваційної діяльності. Така потреба в основному обумовлена значним тиском з боку уряду нашої країни, який через високий рівень податкових платежів унеможливорює вихід малих компаній на новий рівень конкурентоспроможності, а ще однією перешкодою можна вважати застарілу продукцію, яка вже не дуже актуальна на національному ринку і потребує низки важливих змін.

3.2. Впровадження сучасних концепцій оцінки ефективності управління інноваційними компаніями

В новітніх умовах розвитку бізнесу в Україні все більшого розповсюдження та застосування набувають нові концепції управління, найбільш перспективними з яких, є управління ефективністю бізнесу (BPM) та збалансована система показників (BSC).

Основним завданням цих систем є забезпечення функцій аналізу, систематизації та збору інформації, яка є необхідною для прийняття важливих стратегічних рішень для належної роботи інноваційних компаній.

Управління ефективністю бізнесу - це інноваційна концепція управління, яка передбачає цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на посилення здатності компанії оцінювати свій фінансовий стан і управляти результатами діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання її зацікавлених сторін, менеджерів, персоналу і зовнішніх підрядників в єдиному інтегрованому середовищі управління.

Згідно з BPM, можна виділити сім проблемних зон в управлінні [37]:

- неузгодженість стратегії та поточної діяльності;
- відсутність локалізації оптимізації; - низька швидкість реакції
- низька швидкість реакції;
- низька надійність управлінських рішень;
- повільні темпи покращення ситуації;
- індуковані знання;
- нездатність досягти поставлених цілей.

Розглянемо таблицю 3.1, яка висвітлює основні проблеми цього управління [37]. Таблиця 3.1

Проблемні області управління ВРМ

Проблема управління	Характеристика
Неузгодженість стратегії та поточної діяльності	У кожного підрозділа наявні свої інтереси, і зазвичай вони лише частково збігаються з інтересами підприємства. В результаті постійно виникають ситуації, подібні до тієї, що описана у відомій байці про лебедя, рака і щуку. Ресурси витрачаються даремно, ефективність знижується. Ситуація ускладнюється, якщо стратегічний план час від часу редагується з урахуванням мінливих економічних умов. В цьому випадку ВРМ дозволяє сфокусувати увагу менеджерів на всіх рівнях і у всіх підрозділах на досягненні глобальних цілей всього підприємства.
Локальність оптимізації	в умовах, коли увага всіх локальних менеджерів зосереджена на одних і тих же стратегічних завданнях, може виникнути ситуація, коли відбувається "локальна оптимізація" (свідомо чи ні) за рахунок інших підрозділів. ВРМ підходить до цієї проблеми з позиції так званого колаборативного управління, детально описуючи взаємозв'язки між різними бізнес-одинацями та їх управлінськими процесами. Причини для співпраці не просто проговорюються, вони мають конкретне економічне підґрунтя. Робота з колегами може бути економічно ефективною, оскільки в умовах співпраці витрати на управління знижуються, а кожен підрозділ збільшує свої шанси на успіх.
Низька оперативність реагування	процес управління може суттєво ускладнюватися наявністю бюрократичних процедур. Концепція ВРМ спрямована на максимально швидке реагування на

	виникаючі гнучкість бізнесу, що важливо при роботі на мінливих, конкурентних ринках.
Низька надійність управлінських рішень	З точки зору BPM, рішення повинні базуватися на фактах (fact-based decisions), що досягається використанням оброблених і проаналізованих даних, отриманих з надійних, контрольованих джерел. В цьому відношенні принципи BPM відповідають підходам, що використовуються в системах Business Intelligence (BI).
Низькі темпи поліпшень	BPM передбачає застосування принципів ситуаційного аналізу, але переносить їх на кооперативний рівень. Для моделювання та аналізу сценаріїв використовуються розподілені бізнес-моделі, в створенні яких беруть участь різні підрозділи, об'єднані принципом "Collaborative Management". Таким чином, BPM дозволяє підтримувати інноваційний процес і виділяти позитивні зміни.
Приховані знання	BPM забезпечує інформаційну прозорість шляхом документування та каталогізації всіх видів управлінської інформації, включаючи неструктуровані дані. В результаті інформація стає доступною і може бути отримана за допомогою стандартних процедур і з достатньою для прийняття рішень деталізацією.
Недосягнення поставлених цілей	Підхід BPM - це підхід, орієнтований на результат. Цей результат досягається шляхом переведення стратегій і цілей в конкретні дії, а потім закріплення конкретних завдань за конкретними виконавцями. У разі зміни обсягу плану він не втрачає своєї актуальності, оскільки система управління здатна фіксувати поточний стан в режимі реального часу і моделювати майбутні дії.

Слід зазначити, що існують "сфери для вдосконалення", притаманні й іншим підходам, таким як концепція планування ресурсів підприємства (ERP).

Ефективність впровадження ERP також залежить від інтеграції, коопераційних зв'язків, оперативності та надійності управлінських рішень. Той факт, що різні принципи врядування мають спільні "зони для вдосконалення", не є дивним. Крім того, це ще раз підкреслює складність роботи інноваційного менеджера. Але в той же час є важлива відмінність, яка лежить в площині витратної складової процесу управління - орієнтація на загальні цілі компанії.

Саме BPM використовує глобальні та стратегічні цілі як відправну точку, дозволяє трансформувати їх у реальні дії, а потім регулярно контролює ці дії та аналізує досягнуті результати.

Потенційні покращення у всіх цих проблемних сферах є дуже важливими, особливо з точки зору власників або покупців нерухомості, оскільки вони призводять до підвищення прибутковості, зниження ризиків та підвищення загальної конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

Збалансована система показників (ЗСП) не може розглядатися як просто система бухгалтерського обліку, вона є частиною системи управління компанією і може бути її основним ядром.

Сьогодні концепції, які розробляються в рамках управлінського обліку, виходять далеко за межі традиційних понять. Сьогодні менеджери застосовують більш прогресивні інструменти, не обмежуючись використанням традиційних моделей.

У процесі прийняття рішень менеджери та власники все частіше потребують більше, ніж просто фінансової інформації. В умовах швидкозмінних ринків та інтенсивної конкуренції все більшого значення набуває нефінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів компанії [37].

На додаток до максимізації прибутку та збільшення капіталізації, цілі проникнення на ринок та отримання конкурентних переваг зараз мають

першочергове значення. Лояльність клієнтів, здатність компанії утримувати клієнтів, прогрес в технологіях і стійкість бізнес-процесів, висококваліфікований персонал - все це важливі факти, які впливають на вартість компанії в майбутньому. Збалансована система показників допомагає оцінити ці факти і відкриває нові можливості для управління стратегією.

BSC - це система стратегічного управління компанією, заснована на вимірюванні та оцінці її діяльності за допомогою набору показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі істотні (зі стратегічної точки зору) аспекти її діяльності (фінанси, виробництво, маркетинг і т.д.). У концепції BSC розроблено чотири перспективи: фінанси, ринок, внутрішні процеси та навчання і розвиток.

BSC базується на наступних принципах: Причинно-наслідковий зв'язок між усіма показниками; зв'язок між показниками результату, який компанія може виміряти через певний час, та попередніми показниками, які можна виміряти миттєво; прив'язка всіх показників до фінансових результатів.

Система BSC переводить загальну місію і стратегію компанії в систему взаємопов'язаних показників.

У рейтинговій системі використовуються показники, що вимірюються щонайменше за чотирима наступними напрямками

- Фінансова орієнтація, яка розглядає ефективність діяльності компанії з точки зору повернення на вкладений капітал;

- оцінка корисності товарів та послуг компаній з точки зору кінцевих споживачів;

- Внутрішня операційна ефективність, яка оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;

- інновації та навчання, тобто здатність організації сприймати нові ідеї, її гнучкість, орієнтація на постійне вдосконалення. Традиційно Фінансові показники, які використовуються в системі збалансованих показників, вважаються "пізніми" (коли реагувати вже пізно), а показники, які пов'язані з перспективами "Ринок/Клієнт", "Бізнес-процес" та

"Інфраструктура/Співробітник" - "ранніми" (є можливість вчасно відреагувати).

BSC - це система, яка спрямовує загальну місію і стратегію приймаючої організації в систему чітко сформульованих цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих цілей. Вона забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками, що є необхідним для підвищення ефективності та досягнення результатів.

Така модель управління ефективністю дозволить вирішити одну з головних проблем керівника - контроль [37].

Функціональні можливості системи: побудова збалансованої системи показників компанії; аналіз досягнення стратегічних цілей компанії, виходячи з фактичних значень ключових показників компанії; балансування системи показників з метою визначення ефективних параметрів системи управління; візуальний редактор дозволяє швидко і легко налаштовувати різні діаграми: цілей, показників, заходів і т.д. і т.п.; використовувані технології, їх відповідність обраній стратегії, інвестиції, які необхідно зробити для досягнення довгострокових цілей компанії. За допомогою системи діяльність інноваційної компанії стане більш зрозумілою та структурованою, більш прозорою та контрольованою.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день, перш ніж стати головним пріоритетом на шляху розвитку більшості українських компаній, інноваційним ідеям ще належить пройти довгий шлях у застосуванні в їх операційній діяльності. Однак, слід зазначити, що кожне з цих поступових запроваджень підпорядковується низці вимог сучасного ринку.

Створення інноваційних проектів (розвиток інноваційного бізнесу), від початку їх створення до моменту впровадження у виробництво та маркетинг, вимагає тривалого процесу, що передбачає значні трудові та матеріальні витрати, але ця особливість постає і як основна можливість для компаній, які бажають підвищити свої конкурентні переваги.

В сучасних умовах під терміном "інновації" розуміють ряд ефективних способів, які дозволяють компанії вижити в конкурентному середовищі, адже завдяки інноваціям можна повною мірою задовольнити ряд основних потреб і, в деякій мірі, знизити собівартість знову виготовленої продукції, а також в майбутньому така інвестиція може підвищити загальне становище компанії і забезпечити їй інші важливі привілеї.

В даній роботі основна увага була приділена ринку фармацевтичних послуг (як послугі, в якій впроваджується велика кількість інновацій). Проаналізовано інноваційну фармацевтичну компанію "Дельта Медікал".

За результатами проведеного аналізу ринку медичних послуг України можна зробити висновок, що наразі він перебуває у стадії розвитку і його зростання має позитивну динаміку.

Разом з тим, процес розвитку ринку професійних послуг має низку стримуючих факторів, які можуть суттєво знизити темпи зростання цього сегменту (паралельне надання медичних послуг у державному секторі, відсутність нормативно-правового регулювання, відсутність

системи страхування тощо). Основні дії реформаторів мають бути спрямовані на вирішення цих проблем та залучення фінансування в сектор.

На це вказує індикатор інноваційної активності $I_t=0,44$, який залежить від низки даних індикаторів: рівень виконання НДДКР (0,5); рівень технічної активності (0,47); рівень структурної активності (0,42); рівень організаційно-управлінської активності (0,45).

Основним фактором, що стримує інноваційну активність, є низка показників, які характеризують зацікавленість у проведенні науково-дослідних робіт у кожній групі з низки часткових показників.

Ця тенденція підтверджується тим, що більша частина коштів, які були вилучені з інноваційної діяльності, витрачається на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що в майбутньому має призвести до збільшення прибутку.

На прикладі компанії Delta Medical в ході дослідження було визначено, що в роботі інноваційної компанії за першим проектом виникають проблеми негайного реагування на дослідницькі запити замовників та використання у виробництві нових продуктів, які відповідають можливим потребам замовників. Зокрема, клієнтоорієнтованість інноваційної компанії та досягнення певних переваг вимагає

відповідність продукції, що випускається, прогресивним технічним і конструктивним характеристикам, які повинні бути коректними і обґрунтованими;

Відповідає зростанню міжнародних стандартів якості та надійності;

Наявність виробничих систем, що забезпечують свободу і мобільність, задовольняються;

задоволення зростаючих вимог клієнтів та збереження максимально можливої актуальності.

В сучасних умовах розвитку українських підприємств все більшого поширення та застосування набувають нові концепції менеджменту, які необхідні для управління інноваційними підприємствами.

В даній роботі висвітлено концепції управління ефективністю бізнесу (BPM) та збалансованої системи показників (BSC), основною метою яких є забезпечення функцій аналізу, збору та систематизації інформації, яка є необхідною для прийняття важливих управлінських рішень для належного функціонування інноваційних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Євроаналіз». URL: http://gazeta.zn.ua/business/evroanaliz-dorogo-i-bez-garantiy-_.html
2. Davis C. S. Statistical Methods of the Analysis of Repeated Measurements. - New York, 2020.
3. Delta Medical: діджитал-трансформація 2020-2021 у фактах та цифрах. URL: <https://deltaswiss.eu/news-id/delta-medical-didzhital-transformacziya-2020-2021> (<https://deltaswiss.eu/news-id/delta-medical-didzhital-transformacziya-2020-2021/>)
4. Kirkwood B. R., Sterne J. A. Essential Medical Statistics. - 2-nd Ed. - New York, 2018.
5. Livingston E. H. // J. Surg. Res. - 2004. - Vol. 119, N 2. - P. 117-123.
6. Livingston E. H., Cassidy L. // J. Surg. Res. - 2018. - Vol. 126, N 2. - P. 207-217.
7. Machin D., Cheung Y., Parmar M. Survival Analysis: A Practical Approach. - 2-nd Ed. - London, 2019.
8. Petrie A., Sabin C. Medical Statistics at a Glance. - New York, 2005.
9. Spruance S. L., Reid J. E., Grace M., Samore M. // Antimicrob. Agents Chemother. - 2019. - Vol. 48, N 8. - P. 2787- 2792.
10. Stevens S. S. // Science. - 2020. - Vol. 103. - P. 677-680.
11. Velleman P. F., Wilkinson L. // Am. Statist. - 2019. - Vol. 47, N 1. - P. 65-72.
12. Аналіз ринку медичних послуг України 2020. URL: <https://most.eu.com/app/service/c77a6b3da3ee5b968230c61026dcda08.pdf>
13. Дельта медікал. URL: <https://deltaswiss.eu/about-us> (<https://deltaswiss.eu/about-us/>)
14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (<http://www.ukrstat.gov.ua/>)
15. Криза як Можливість зростання фармринку. Як пандемія змінила галузь у 2020 році і чого чекати далі від аптек та фармацевтів. URL: <https://mind.ua/ua/publications/20231404-krizis-kak-vozmozhnost-rosta-farmrynka>

16. Приватна і державна медицина в Україні в умовах реформування: симбіоз замість конкуренції? URL: <http://www.umj.com.ua/article/19076/privatna-i-derzhavna-medicina-v-ukraini-v-umovax-reformuvannya-simbioz-zamist-konkurencii>

17. Приватний медичний ринок в Україні URL: <http://www.apteka.ua/wp-content/uploads/2019/11/21.pdf>

Ринок приватної медицини в Україні: маркетинг та менеджмент як інструмент конкурентної боротьби. URL: <https://www.umj.com.ua/article/69442/rynok-chastnoj-mediciny-v-ukraine-marketing-i-menedzhment-kak-instrumenty-konkurentnoj-borby>

18. Про іноваційну діяльність: Закон України від 16.10.2012 № 5460-VI, ВВР, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#o9>
(<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>)

19. Пухальська Н.О., Гончаренко Л.М. Сучасний стан іноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. №20. 113–118 с.

20. Савлук М.І., Мороз А.М., Лазепко І.М. Гроші та кредити : підручник за заг. ред. Славука М.І. Київ. : КНЕУ, 2018. 744 с.

21. Семенова В.Г. Система показників оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю підприємств. Проблеми економіки. №2. Київ: 2019.179–185 с.

22. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. Економіка і регіон. 2018. № 2 (45). ПолтНТУ. С. 97-101.

23. Скропко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник. Київ: Вид-во «Знання», 2019. 423 с.

24. Скропко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник. Київ: Вид-во «Знання». 423 с 25. Статистичні дані Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (<http://www.ukrstat.gov.ua/>)

26. Стойко І.І., Дудкін П.Д. Кредитно-модульний курс «Інноваційний менеджмент» Навч.- метод. Посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200с.

27. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року : проект/ Міністерство освіти і науки. URL:
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadskeobgovorennya/2018/10/22/innovatsiyного-rozvitku-ukraini.pdf>
28. Федішин І.Б. Управління інноваційною діяльністю: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 151 с.
29. Федулова Л.І. Інноваційна економіка : Підручник. Київ: Либідь, 2019. 480с.
30. Чайковська М.П. Інноваційний менеджмент: навч. Посіб Одеса: ОНУ, 2018. 380 с.
31. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник. К.: ВЦП «Київський університет», 2019. 1391 с.
32. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2018. 210 с.
33. Школа І.М., Бутирська І.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Чернівці: Книги- XXI, 2019. 312 с.
34. Юреченко К.Г. Роль підприємництва при впровадженні інновацій для розвитку регіонів України. URL:
http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/1_Yurchenko-dc64e.pdf
35. Яковлев А.І., Косенко О.П. Економічна сутність та методичні основи визначення рівня потенціал виробничої системи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. №2. С.172-178.
36. Концепція управління інноваційними компаніями URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4011>