

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА
БІЗНЕСУ**

Кафедра управління бізнесом

Якуба Сергій Євгенович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ІНФУЗІЯ»)»**

Група: Е-9-22-Б1М(4.0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Науковий керівник:

PhD з екон., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

С.Є. Якуба
(прізвище та ініціали)

(підпис)

К.В. Середюк
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК:

завідувач кафедри,

д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Г.А. Братусь
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Якуба Сергій Євгенович. “ Планування виробничо-господарської діяльності підприємства (на прикладі ПрАТ «Інфузія»)»” – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано сутність, принципи, функції та методи планування виробничо-господарської діяльності, визначено його роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Узагальнено сучасні підходи до планування діяльності підприємств, зокрема стратегічне, сценарне, ризик-орієнтоване та Agile-планування.

У другому розділі на прикладі ПрАТ «Інфузія» проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства за 2023–2025 роки. Досліджено організаційно-економічні характеристики підприємства, здійснено оцінку виробничої діяльності та ефективності використання ресурсів. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства, структуру активів і джерел їх формування, показники рентабельності та фінансових результатів. Проведено оцінку системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства, визначено її сильні сторони, проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія». Запропоновано впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), розроблення системи KPI, цифровізацію процесів планування та контролю, удосконалення бюджетування, ризик-орієнтованого планування, управління дебіторською заборгованістю та розвиток системи контролінгу. Також обґрунтовано доцільність впровадження заходів з енергомоніторингу та підвищення енергоефективності виробництва, а також розширення ринків збуту продукції.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Інфузія» для підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності, покращення використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: планування виробничо-господарської діяльності, виробнича діяльність, стратегічне планування, Balanced Scorecard, KPI, бюджетування, контролінг, управління ресурсами, економічна ефективність, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Serhii Yakuba. “Planning of an Enterprise’s Production and Economic Activities (Based on the Example of PJSC ‘Infuzia’)” – Manuscript.

Qualification thesis for the first (bachelor’s) level of higher education – PJSC “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’.”
– Kyiv, 2026.

This thesis examines the theoretical, methodological, and practical aspects of planning a company’s production and economic activities in the current economic environment. It substantiates the essence, principles, functions, and methods of planning production and economic activities, and defines its role in ensuring the effective use of resources, enhancing competitiveness, and ensuring the sustainable development of the company. Modern approaches to enterprise planning are summarized, including strategic, scenario-based, risk-oriented, and Agile planning.

In the second chapter, using the example of PJSC “Infuzia,” a comprehensive analysis of the enterprise’s production and economic activities for 2023–2025 is conducted. The organizational and economic characteristics of the enterprise were examined, and an assessment of production activities and resource utilization efficiency was conducted. The main financial and economic indicators of the enterprise’s operations, the structure of assets and their sources, as well as profitability and financial performance indicators, were analyzed. An assessment of the enterprise’s production and economic activity planning system was conducted, identifying its strengths, problematic aspects, and areas for improving efficiency.

In the third chapter, a set of measures was developed to improve the planning of production and economic activities at PJSC “Infusion.” The implementation of a Balanced Scorecard system, the development of a KPI system, the digitization of planning and control processes, the improvement of budgeting, risk-oriented planning, accounts receivable management, and the development of a controlling system are proposed. The feasibility of implementing energy monitoring measures and improving production energy efficiency, as well as expanding product sales markets, is also substantiated.

The practical value of this work lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the operations of PJSC “Infuzia” to improve the efficiency of planning production and economic activities, optimize resource utilization, strengthen financial stability, and ensure the long-term competitiveness of the enterprise.

Keywords: planning of production and economic activities, production activities, strategic planning, Balanced Scorecard, KPI, budgeting, controlling, resource management, economic efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність та роль планування в системі управління підприємством.....	10
1.2. Принципи, методи та види планування виробничо-господарської діяльності.....	13
1.3. Сучасні підходи до планування діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища	24
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІНФУЗІЯ»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	37
2.2. Аналіз виробничої діяльності та використання ресурсів підприємства	45
2.3. Оцінка системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія».....	53
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІНФУЗІЯ».....	62
3.1. Напрями підвищення ефективності планування діяльності підприємства ..	62
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	70
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Нестабільність ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби, активне впровадження цифрових технологій та обмеженість ресурсів вимагають від суб'єктів господарювання вдосконалення підходів до планування. Раціонально організований процес планування сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей підприємства, забезпечує збалансоване використання виробничих потужностей, фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а також підвищує рівень його конкурентоспроможності та стійкості розвитку.

За сучасних умов функціонування підприємств особливої ваги набуває ефективна організація виробничо-господарської діяльності, що передбачає розроблення обґрунтованих планових рішень, прогнозування перспектив розвитку та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю планування, оскільки саме воно забезпечує раціональне використання наявних ресурсів, сприяє зміцненню конкурентних позицій, підтриманню фінансової стабільності та створює умови для безперервного здійснення виробничих процесів.

Особливого значення набуває впровадження сучасних методів планування, заснованих на використанні інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів прогнозування та принципів адаптивного управління. Застосування таких підходів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації виробничих витрат, покращенню використання виробничих потужностей і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Для підприємств фармацевтичної галузі питання ефективного планування виробничо-господарської діяльності є особливо актуальним, оскільки від своєчасності та якості планових рішень залежить забезпечення безперебійного виробництва продукції, дотримання вимог якості, ефективне використання

ресурсів та зміцнення ринкових позицій підприємства. У зв'язку з цим дослідження теоретичних і практичних аспектів планування виробничо-господарської діяльності підприємства та розробка напрямів його удосконалення є важливим науковим і практичним завданням.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання планування виробничо-господарської діяльності підприємств є предметом наукових досліджень багатьох українських і зарубіжних учених. У науковій літературі значна увага приділяється проблемам формування ефективної системи планування, раціонального використання ресурсного потенціалу, підвищення результативності управлінської діяльності та зміцнення конкурентних переваг підприємств. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад і практичних аспектів планування діяльності суб'єктів господарювання здійснили Вінівітін О.Ю., Коптєва Г.М., Вдовенко О.І., Ярощук К.І., Демченко А.В., Іванова О.А., Каличева Н.Є., Маслова В.О., Єрошкін Д.Г., Нечипорук А.А., Таранич О.В., Підлісна О.А., Кожемяченко О.О., Прохорова В.В. та інші дослідники.

Результати наукових досліджень зазначених учених, а також запропоновані ними методичні та практичні рекомендації створюють міцне підґрунтя для подальшого вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємств. Разом із тим трансформаційні процеси в економіці, швидкий розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції та зростання впливу зовнішніх факторів зумовлюють необхідність перегляду й оновлення існуючих підходів до планування. За таких умов особливої актуальності набуває розроблення дієвих механізмів планування, здатних забезпечити гнучкість управлінських рішень, своєчасне реагування на зміни ринкового середовища та підвищення ефективності функціонування підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень і методичних підходів до планування виробничо-господарської діяльності підприємства, а також розроблення

практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу для підвищення ефективності функціонування підприємства на прикладі ПрАТ «Інфузія».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити економічну сутність та роль планування в системі управління підприємством;
- розглянути принципи, методи та види планування виробничо-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до планування діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Інфузія»;
- провести аналіз виробничої діяльності та ефективності використання ресурсів підприємства;
- здійснити оцінку системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія»;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності планування діяльності підприємства;
- розробити напрями удосконалення планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія»;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення планування діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ПрАТ «Інфузія», яке здійснює діяльність у фармацевтичній галузі та функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища, високих вимог до якості продукції, безпеки виробництва та ефективного використання ресурсів.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності підприємства, а також сукупність організаційно-економічних інструментів і механізмів, спрямованих на підвищення ефективності планування виробничих процесів, раціональне використання ресурсів, покращення результатів господарської діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення використано для вивчення теоретичних аспектів планування виробничо-господарської діяльності підприємств. За допомогою методів економічного та фінансового аналізу здійснено оцінювання результатів діяльності ПрАТ «Інфузія». Графічні й табличні методи застосовано для систематизації та візуалізації отриманих результатів. Для обґрунтування доцільності запропонованих рекомендацій і визначення їхньої ефективності використано економіко-математичні та розрахунково-аналітичні методи.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на широкому колі наукових, нормативно-правових та аналітичних джерел, присвячених питанням планування виробничо-господарської діяльності підприємств, стратегічного управління, підвищення ефективності виробництва, використання ресурсного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Теоретичну основу роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, викладені у монографіях, підручниках, навчальних посібниках, наукових статтях, матеріалах науково-практичних конференцій та інших фахових виданнях.

У процесі дослідження також використано законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансову звітність і внутрішню документацію ПрАТ «Інфузія», що характеризують результати його виробничо-господарської діяльності. Використані джерела дали змогу всебічно дослідити особливості планування виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінити ефективність існуючої системи планування та обґрунтувати напрями її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення результатів господарювання в умовах динамічного

ринкового середовища. Розроблені в роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути застосовані для підвищення якості планових рішень, оптимізації виробничих процесів і забезпечення більш ефективного функціонування підприємства.

Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ПрАТ «Інфузія» створить передумови для підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності, покращення використання наявного ресурсного потенціалу, забезпечення стабільності виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Отримані результати також можуть бути використані іншими підприємствами виробничої сфери для вдосконалення власних систем планування та підвищення ефективності господарської діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XI Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (28-29 травня 2026 року, МАУП, м. Київ).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 90 сторінок друкованого тексту. Робота містить 30 таблицю та 14 рисунків. Список використаної літератури налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль планування в системі управління підприємством

Виробничо-господарська діяльність підприємства є основою його функціонування та розвитку, оскільки охоплює сукупність процесів, пов'язаних із виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг і забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів [21; 37; 58]. Вона являє собою складну систему взаємопов'язаних виробничих, економічних, фінансових, трудових та організаційних процесів, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства та задоволення потреб споживачів [16; 21; 53].

Виробнича діяльність є складовою виробничо-господарської діяльності та передбачає процес перетворення сировини, матеріалів, енергії, інформації та інших ресурсів у готову продукцію за допомогою засобів праці та трудових ресурсів [21; 58; 60]. Результатом виробничої діяльності є створення товарів або послуг, які мають споживчу цінність та реалізуються на ринку. Ефективність виробництва значною мірою визначає фінансові результати діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та перспективи подальшого розвитку.

У сучасних умовах господарювання виробничо-господарська діяльність підприємства здійснюється під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [25; 29; 43]. До зовнішніх факторів належать економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, державне регулювання, розвиток технологій, зміни ринкового попиту та інші чинники. Внутрішні фактори охоплюють рівень забезпеченості ресурсами, стан виробничих потужностей, кваліфікацію персоналу, систему управління та організацію виробничих процесів [30; 54; 79].

Ефективне функціонування підприємства в таких умовах неможливе без належного планування виробничо-господарської діяльності [17; 20; 35]. Саме

планування забезпечує узгодження наявних ресурсів із виробничими потребами, визначення цілей діяльності, прогнозування результатів, координацію роботи структурних підрозділів та контроль за виконанням поставлених завдань [11; 17; 62; 72].

Ефективне планування створює передумови для своєчасного пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища, сприяє раціональному використанню наявних ресурсів та підтриманню безперервності виробничих процесів. Головним завданням виробничо-господарської діяльності підприємства є забезпечення його стабільного функціонування та перспективного розвитку через виробництво конкурентоспроможної продукції або надання якісних послуг, орієнтованих на задоволення потреб споживачів і отримання економічного результату у вигляді прибутку. Важливу роль у досягненні зазначеної мети відіграє система планування, яка визначає стратегічні та поточні напрями діяльності підприємства, обсяги виробництва, необхідні ресурси та прогнозовані результати господарювання [2; 21; 37].

Виробничо-господарська діяльність підприємства охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів, які можна умовно поділити на дві основні складові:

- виробничу діяльність, що включає безпосередній процес виготовлення продукції або надання послуг;
- забезпечувальну діяльність, пов'язану з матеріально-технічним постачанням, транспортним, складським, ремонтним, енергетичним та інформаційним обслуговуванням виробництва [21; 37; 58].

Ефективне здійснення виробничо-господарської діяльності потребує раціонального поєднання основних факторів виробництва. До них належать трудові ресурси, які забезпечують виконання виробничих і управлінських функцій; предмети праці, що підлягають переробці або використанню у виробничому процесі; а також засоби праці, представлені машинами, обладнанням, інструментами, виробничими приміщеннями та іншими матеріальними елементами виробничої системи [21; 37; 67].

Виробничо-господарська діяльність підприємства характеризується системністю, оскільки являє собою сукупність взаємопов'язаних виробничих, фінансових, матеріально-технічних та управлінських процесів. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня координації цих процесів, раціонального використання ресурсів та здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища[12; 59; 67].

Для більш глибокого розуміння ролі планування в системі управління підприємством доцільно розглянути його основні принципи, які визначають вимоги до формування та реалізації планів виробничо-господарської діяльності підприємства (рис. 1.1) [11; 17; 35; 62].



Рис. 1.1. Основні принципи планування виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17; 35; 62].

На рис. 1.1 наведено основні принципи планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Зазначені принципи формують методологічну основу процесу планування та визначають вимоги до розроблення, реалізації й контролю виконання планів. Їх дотримання забезпечує

узгодженість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [20; 27; 72].

Особливого значення в сучасних умовах набувають принципи гнучкості, безперервності та наукової обґрунтованості планування, оскільки вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, технологічного розвитку та конкурентного середовища. Водночас принципи комплексності та збалансованості сприяють координації виробничих, фінансових, кадрових і матеріально-технічних планів, забезпечуючи єдність усіх напрямів діяльності підприємства.

З метою більш детального дослідження структури процесу планування доцільно розглянути основні складові системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства, які наведено на рис. 1.2 [17; 20; 27; 50].



Рис. 1.2. Основні підсистеми планування виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17; 20; 27; 50].

Рисунок 1.2 відображає системний підхід до планування виробничо-господарської діяльності підприємства, відповідно до якого кожна підсистема виконує окрему функцію, але водночас є складовою єдиного механізму управління [20; 27; 42]. Комплексна взаємодія всіх підсистем планування створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У центрі схеми знаходиться основний блок – планування виробничо-господарської діяльності підприємства, яке виступає ключовим елементом системи управління та забезпечує координацію всіх напрямів функціонування підприємства. Саме в межах процесу планування визначаються цілі діяльності, прогнозуються результати, розподіляються ресурси та формуються управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Навколо центрального блоку розташовані основні підсистеми планування, які перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. Планування виробництва передбачає визначення обсягів випуску продукції, виробничих потужностей, завантаження обладнання та формування виробничих програм. Планування матеріально-технічного забезпечення спрямоване на визначення потреби підприємства в сировині, матеріалах, комплектуючих výroбах та інших ресурсах, необхідних для здійснення виробничої діяльності.

Важливе місце посідає планування трудових ресурсів, яке охоплює визначення потреби в персоналі, формування кадрового потенціалу та планування витрат на оплату праці. Фінансове планування забезпечує прогнозування доходів і витрат, формування бюджетів, визначення потреби у фінансових ресурсах та джерел їх залучення.

Планування збуту та маркетингової діяльності орієнтоване на дослідження ринкового середовища, прогнозування попиту, визначення обсягів реалізації продукції та формування маркетингової політики підприємства. Інвестиційне планування спрямоване на обґрунтування інвестиційних проєктів і визначення перспективних напрямів розвитку підприємства. Водночас планування

інноваційного розвитку забезпечує впровадження нових технологій, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Усі зазначені підсистеми мають тісний взаємозв'язок із загальною системою планування виробничо-господарської діяльності підприємства, що свідчить про їх комплексний та інтегрований характер. Ефективність планових рішень залежить від узгодженості між окремими напрямками планування та здатності підприємства забезпечити баланс між виробничими можливостями, ресурсним забезпеченням і потребами ринку.

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від якості планових рішень, які визначають напрями використання ресурсів, обсяги виробництва, фінансові результати та перспективи розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання планування виступає не лише інструментом прогнозування майбутніх результатів, а й важливим засобом координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

У практиці управління підприємством планування класифікують за часовим горизонтом і характером управлінських завдань на стратегічне, тактичне та оперативне [10; 17; 35; 72]. Стратегічне планування охоплює довгостроковий період і пов'язане з визначенням місії підприємства, формуванням пріоритетних цілей та вибором перспективних напрямів його розвитку. Тактичне планування спрямоване на деталізацію стратегічних орієнтирів і передбачає розроблення комплексу заходів для їх реалізації у середньостроковій перспективі. Воно охоплює планування діяльності структурних підрозділів та окремих функціональних сфер підприємства. Оперативне планування забезпечує організацію повсякденної діяльності підприємства та орієнтується на виконання поточних виробничих, фінансових і комерційних завдань у короткостроковому періоді.

Результативність процесу планування залежить від впливу численних внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать ресурсне

забезпечення підприємства, виробничі потужності, рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан, організаційна структура та особливості системи управління. Зовнішні фактори охоплюють ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, державне регулювання, інноваційні процеси, макроекономічну ситуацію та зміни споживчого попиту [33; 54; 72].

Особливого значення в сучасних умовах набуває гнучкість системи планування, яка дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати заплановані показники відповідно до нових умов господарювання. Використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів та цифрових систем управління сприяє підвищенню точності прогнозів і якості управлінських рішень.

Отже, планування є невід'ємною складовою системи управління підприємством, що забезпечує цілеспрямований розвиток виробничо-господарської діяльності, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Саме завдяки плануванню створюються передумови для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

1.2. Принципи, методи та види планування виробничо-господарської діяльності

Планування виробничо-господарської діяльності підприємства є важливою функцією управління, яка забезпечує визначення цілей розвитку підприємства, шляхів їх досягнення та раціонального використання ресурсів. Ефективність планування значною мірою залежить від дотримання відповідних принципів, застосування сучасних методів та вибору оптимальних видів планування залежно від поставлених завдань і часових горизонтів управління [17; 20; 35; 72].

Принципи планування визначають загальні правила та вимоги до процесу розроблення і реалізації планів. Вони забезпечують наукову обґрунтованість

управлінських рішень, узгодженість діяльності структурних підрозділів та підвищення ефективності функціонування підприємства [17; 27; 36; 72].

Таблиця 1.1

Характеристика основних принципів планування виробничо-
господарської діяльності підприємства

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Орієнтація планових рішень на досягнення визначених цілей підприємства
Комплексність	Узгодження всіх напрямів діяльності підприємства в єдиній системі планування
Безперервність	Постійне оновлення та коригування планів відповідно до змін середовища
Гнучкість	Можливість адаптації планів до змін зовнішніх та внутрішніх умов
Наукова обґрунтованість	Використання сучасних методів аналізу та прогнозування
Збалансованість	Узгодження ресурсів підприємства з плановими потребами
Ефективність	Досягнення максимального результату при оптимальних витратах

Джерело: складено автором на основі наукових джерел [17; 20; 62; 72].

Інформація, наведена в табл. 1.1, підтверджує важливість дотримання кожного із принципів у процесі організації планової діяльності підприємства. Їх взаємопов'язане використання сприяє підвищенню ефективності системи планування, забезпечує узгодження довгострокових орієнтирів розвитку з поточними завданнями та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягнення поставлених цілей.

Поряд із принципами важливе значення мають методи планування, які являють собою сукупність способів, прийомів та інструментів розроблення планових показників і обґрунтування управлінських рішень. Саме за допомогою методів планування здійснюється визначення потреби підприємства в ресурсах, прогнозування результатів діяльності, формування виробничих програм та оцінювання можливих варіантів розвитку підприємства [20; 27; 35; 64].

Вибір методів планування визначається особливостями функціонування підприємства, обсягами його діяльності, наявністю інформаційного забезпечення, тривалістю планового періоду та ступенем впливу зовнішніх

факторів [17; 26; 61]. В умовах сучасного економічного середовища суб'єкти господарювання все частіше застосовують інтегрований підхід до планування, який передбачає поєднання класичних і новітніх методів. Важливу роль у процесі планування відіграє балансовий метод, який забезпечує узгодження між потребами підприємства та наявними ресурсами. Цей метод дозволяє визначити оптимальне співвідношення між виробничими потужностями, матеріальними ресурсами, трудовими витратами та фінансовими можливостями підприємства [16; 21; 53; 60]. Не менш поширеним є нормативний метод, який ґрунтується на використанні системи норм і нормативів щодо витрат ресурсів, часу виконання робіт та інших показників діяльності.

Широко застосовується також розрахунково-аналітичний метод, що базується на аналізі фактичних результатів діяльності підприємства за попередні періоди та прогнозуванні майбутніх тенденцій розвитку [16; 46; 53; 60]. Система принципів планування виробничо-господарської діяльності підприємства представлена на рис. 1.3.

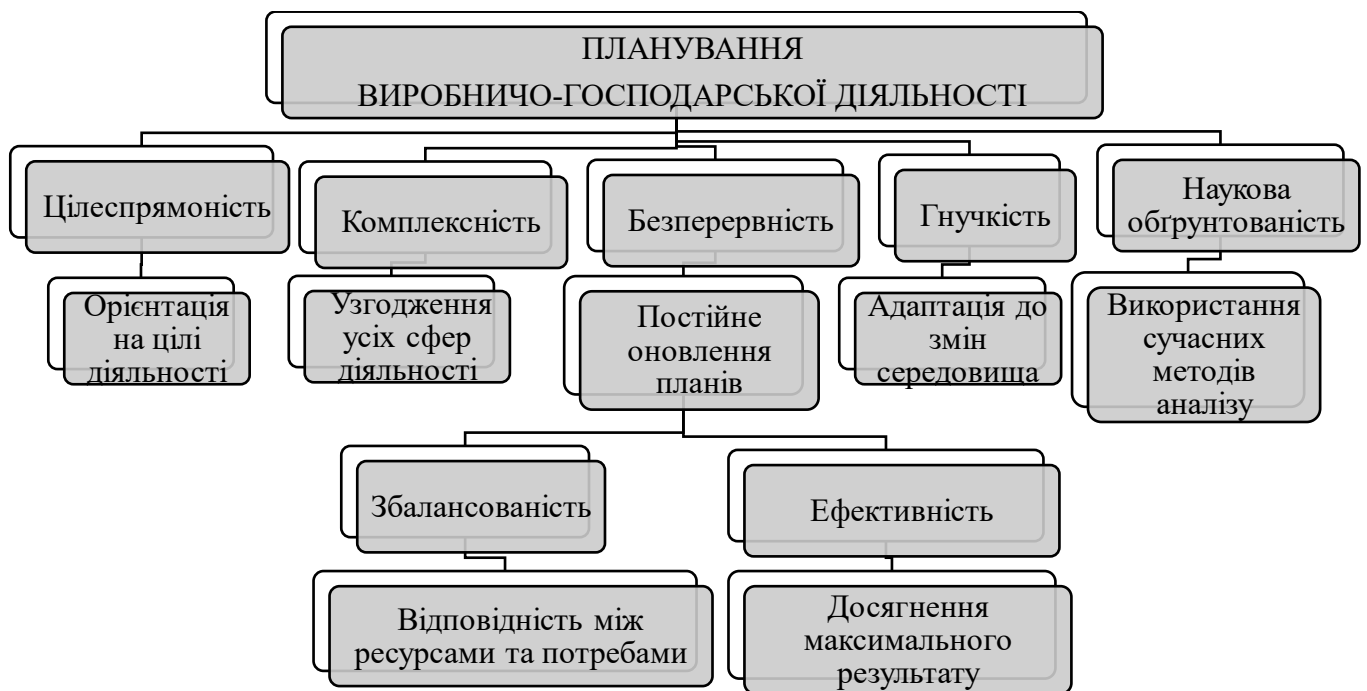


Рис. 1.3. Основні принципи планування ВГД підприємства

Джерело: складено автором на основі [17; 20; 72].

Як видно з рис. 1.3, принципи планування утворюють взаємопов'язану систему, яка забезпечує ефективне функціонування механізму управління

підприємством. Їх дотримання дозволяє підвищити якість планових рішень, забезпечити раціональний розподіл ресурсів, мінімізувати ризики та досягти поставлених стратегічних і поточних цілей. Особливого значення ці принципи набувають в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства повинні швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності [17; 27; 35; 72]. Серед найбільш поширених методів планування виділяють балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, програмно-цільовий та економіко-математичний методи [20; 26; 64].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методів планування виробничо-
господарської діяльності підприємства

Метод планування	Сутність	Переваги	Недоліки
Балансовий	Узгодження потреб і ресурсів	Забезпечує збалансованість діяльності	Потребує значного обсягу інформації
Нормативний	Використання норм і нормативів	Простота розрахунків	Залежність від якості нормативної бази
Розрахунково-аналітичний	Аналіз фактичних показників діяльності	Враховує реальні тенденції розвитку	Обмежені можливості прогнозування
Програмно-цільовий	Досягнення визначеної мети через систему заходів	Орієнтація на конкретний результат	Складність реалізації
Економіко-математичний	Використання математичних моделей та прогнозів	Висока точність розрахунків	Необхідність спеціального програмного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [20; 27; 64].

Як свідчать дані табл. 1.2, кожен метод планування має власні переваги та обмеження [17; 27; 64]. На практиці підприємства найчастіше використовують комбінацію кількох методів, що дозволяє підвищити обґрунтованість планових показників і забезпечити більш ефективне управління виробничо-господарською діяльністю.

Залежно від часових горизонтів та управлінських завдань планування поділяється на стратегічне, тактичне та оперативне [10; 17; 27; 72; 74]. Стратегічне планування спрямоване на визначення довгострокових цілей

розвитку підприємства та шляхів їх досягнення. Тактичне планування забезпечує реалізацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді, тоді як оперативне планування орієнтоване на вирішення поточних виробничих і господарських завдань.

Крім поділу за часовими горизонтами, планування виробничо-господарської діяльності класифікується за функціональними напрямками діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє деталізувати процес планування відповідно до окремих сфер функціонування підприємства та забезпечити ефективну координацію між структурними підрозділами.

Виробниче планування спрямоване на визначення обсягів виробництва, виробничих потужностей, потреби в матеріальних ресурсах, графіків випуску продукції та рівня завантаження обладнання. Фінансове планування забезпечує формування бюджетів, прогнозування доходів і витрат, управління грошовими потоками та визначення джерел фінансування діяльності підприємства [14; 21; 40; 41; 52].

Маркетингове планування пов'язане з аналізом ринку, прогнозуванням попиту, розробленням цінової політики, просуванням продукції та організацією збутової діяльності. Кадрове планування передбачає визначення потреби в персоналі, планування професійного розвитку працівників, формування системи мотивації та забезпечення ефективного використання трудового потенціалу.

Інвестиційне планування спрямоване на визначення перспективних напрямів капіталовкладень, оцінку інвестиційних проєктів та формування довгострокових програм розвитку підприємства. Інноваційне планування забезпечує впровадження нових технологій, модернізацію виробництва, створення нових видів продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства [31; 52; 68].

Важливим елементом системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства є оцінювання результативності реалізації планових рішень [16; 46; 53; 60]. Ефективність планування визначається не лише рівнем

досягнення поставлених цілей, а й раціональністю використання виробничих, трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Оцінка результативності планування здійснюється на основі системи економічних, виробничих та фінансових показників [24; 46; 53; 60]. До основних економічних показників належать рентабельність діяльності, продуктивність праці, фондівіддача, собівартість продукції, прибуток та рівень фінансової стійкості підприємства. Виробничі показники характеризують ступінь виконання виробничої програми, рівень використання виробничих потужностей, ефективність використання обладнання та якість продукції. Водночас важливе значення мають соціальні показники, зокрема рівень кваліфікації персоналу, умови праці та стабільність кадрового складу.

Для всебічного аналізу результативності планування доцільно застосовувати сукупність узагальнюючих і часткових показників. Узагальнюючі показники дають можливість оцінити загальний рівень ефективності функціонування підприємства, зокрема динаміку обсягів виробництва, рівень прибутковості, рентабельність діяльності та конкурентні позиції на ринку. Часткові показники, своєю чергою, відображають ефективність використання окремих ресурсів підприємства та сприяють виявленню внутрішніх резервів для підвищення результативності його діяльності.

Таблиця 1.3

Система показників оцінювання результативності планування виробничо-господарської діяльності підприємства

Група показників	Основні показники
Виробничі	Обсяг виробництва, виконання виробничого плану, використання виробничих потужностей
Фінансові	Прибуток, рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність
Ресурсні	Продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача
Якісні	Якість продукції, рівень браку, задоволеність споживачів
Соціальні	Плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, умови праці

Джерело: складено автором на основі [16; 46; 53; 60].

Система оцінювання результативності планування повинна функціонувати на постійній основі та забезпечувати своєчасне виявлення відхилень фактичних

показників від планових [16; 53; 60]. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і коригування планів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Процес планування виробничо-господарської діяльності має циклічний характер і передбачає послідовне проходження етапів визначення цілей, розроблення планів, реалізації запланованих заходів, контролю виконання планових показників, аналізу отриманих результатів та внесення необхідних коригувань.



Рис. 1.4. Цикл планування виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17; 42; 45].

Однією з ключових передумов результативного планування є його узгодження з іншими управлінськими функціями підприємства [28; 42; 45]. Процес планування перебуває у тісному взаємозв'язку з організацією, мотивацією персоналу, координацією діяльності та контролем виконання поставлених завдань, утворюючи цілісну систему управління. Ефективність прийнятих планових рішень безпосередньо впливає на рівень використання ресурсного потенціалу, досягнення запланованих результатів і реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства. За сучасних умов господарювання саме комплексний підхід до планування створює передумови для зміцнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковому періоді.

В умовах сучасної економіки класичні підходи до планування все частіше поєднуються з інноваційними управлінськими технологіями, що сприяють

підвищенню точності прогнозних розрахунків, удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень та більш раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства. Актуальність впровадження сучасних інструментів планування обумовлена посиленням конкурентної боротьби, високою мінливістю ринкового середовища та прискоренням технологічних змін, які вимагають від підприємств підвищення рівня гнучкості та адаптивності.

Одним із таких інструментів є бенчмаркінг, який передбачає порівняння діяльності підприємства з провідними компаніями галузі. Його використання дозволяє виявляти найкращі практики управління, визначати резерви підвищення ефективності діяльності та формувати напрями вдосконалення виробничо-господарських процесів [11; 43; 48].

Перспективним методом є форсайт-планування, яке орієнтоване на довгострокове прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливих змін технологічного, економічного та соціального середовища. На відміну від традиційного прогнозування, форсайт передбачає формування декількох альтернативних сценаріїв майбутнього та вибір найбільш ефективних стратегій розвитку [31; 49].

Серед сучасних підходів до планування особливе значення має використання системи ключових показників ефективності (KPI). Застосування цього інструменту дає можливість визначати чіткі кількісні параметри діяльності підприємства, оцінювати рівень досягнення поставлених цілей та здійснювати моніторинг результативності роботи. Впровадження KPI забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, сприяє зростанню прозорості процесів управління та посиленню відповідальності персоналу за досягнуті результати [32; 33].

Сучасні підприємства також активно застосовують сценарне планування, яке передбачає розроблення декількох можливих варіантів розвитку подій залежно від змін зовнішнього середовища [15; 29; 30]. Це дозволяє підприємствам підготуватися до можливих ризиків та швидше адаптуватися до нових умов господарювання.

Таблиця 1.4

Сучасні методи та інструменти планування діяльності підприємства

Метод	Характеристика	Переваги
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності з кращими підприємствами галузі	Виявлення резервів розвитку
Форсайт-планування	Довгострокове прогнозування майбутніх тенденцій	Формування стратегічного бачення
КРІ-планування	Управління за ключовими показниками ефективності	Підвищення контролю результатів
Сценарне планування	Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку	Зниження ризиків невизначеності
Цифрове планування	Використання інформаційних систем та аналітики	Підвищення точності прогнозів

Джерело: складено автором на основі [11; 31; 32; 49].

Застосування сучасного інструментарію планування позитивно впливає на результативність виробничо-господарської діяльності підприємства, підвищує рівень інформаційної підтримки управлінських рішень та сприяє оперативній адаптації до змін ринкового середовища. Використання новітніх підходів до планування дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, ефективніше розподіляти ресурси та забезпечувати досягнення визначених цілей розвитку підприємства [17; 31; 49; 76]. Для підприємств виробничої сфери особливо важливим є поєднання традиційних і сучасних методів планування, що дозволяє забезпечити баланс між стабільністю діяльності та необхідною гнучкістю управління.

Таким чином, ефективність планування виробничо-господарської діяльності підприємства залежить не лише від правильності обраних методів та видів планування, а й від якості системи контролю та оцінювання результатів. Саме комплексний підхід до планування забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та досягнення стратегічних цілей розвитку.

1.3. Сучасні підходи до планування діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю та нестабільністю, що проявляється у швидких змінах ринкової кон'юнктури,

поглибленні глобалізаційних процесів, активному впровадженні цифрових технологій та посиленні конкурентної боротьби. Для українських підприємств додатковими факторами ризику виступають наслідки воєнного стану, зростання інфляційного тиску, перебої у функціонуванні логістичних систем, нестабільність валютного ринку та обмеженість окремих видів ресурсів. За таких умов використання традиційних підходів до планування, орієнтованих на відносну передбачуваність зовнішнього середовища, стає менш ефективним. Це обумовлює необхідність застосування сучасних адаптивних методів планування, які забезпечують гнучкість управлінських рішень і здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов господарювання [30; 49; 78; 79].

У сучасній теорії та практиці управління планування розглядається не лише як інструмент визначення майбутніх цілей підприємства, а й як механізм забезпечення його гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому підприємства дедалі частіше переходять від жорстких довгострокових планів до адаптивних систем планування, які передбачають регулярне коригування показників залежно від змін ринкової ситуації [17; 72; 75].

Серед сучасних підходів до управління діяльністю підприємства важливе місце належить стратегічному плануванню. Його сутність полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку, встановленні довгострокових цілей та створенні передумов для формування стійких конкурентних переваг. Характерною рисою стратегічного планування є зосередження уваги на факторах зовнішнього середовища, аналізі ринкових тенденцій та оцінці можливих змін, які можуть впливати на результати діяльності підприємства в майбутньому [10; 54; 72; 74].

Суттєву роль у сучасній системі планування відіграє сценарний підхід, який ґрунтується на формуванні кількох можливих варіантів розвитку подій та розробленні відповідних управлінських рішень для кожного з них. Використання такого підходу дає змогу підприємствам завчасно оцінювати потенційні зміни зовнішнього середовища, підвищувати готовність до різних ситуацій та

мінімізувати негативні наслідки невизначеності. У результаті знижується ймовірність прийняття помилкових управлінських рішень та підвищується адаптивність підприємства до ринкових змін [15; 29; 30].

Сучасні підприємства також активно використовують ризик-орієнтоване планування, яке ґрунтується на ідентифікації потенційних ризиків, оцінці їх впливу на результати діяльності та розробленні заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Особливо актуальним цей підхід є для підприємств виробничої сфери, діяльність яких залежить від стабільності постачання ресурсів, зміни цін на сировину та коливань ринкового попиту [15; 30; 79].

У сучасних умовах значного поширення набуває бюджетування як інструмент оперативного та фінансового планування. Бюджетування забезпечує деталізацію планових показників, координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за використанням фінансових ресурсів підприємства. Важливою перевагою цього підходу є можливість оперативного виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та своєчасного коригування управлінських рішень [14; 52; 66].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи планування є впровадження цифрових технологій та сучасних інформаційних платформ управління. Використання ERP-, CRM- і BI-рішень забезпечує автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу даних, сприяє підвищенню точності прогнозних розрахунків і створює можливості для моделювання альтернативних варіантів розвитку підприємства. Завдяки цьому зростає якість інформаційного забезпечення управління та підвищується обґрунтованість прийнятих управлінських рішень [31; 68; 76].

Впровадження Agile-підходу сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, скороченню часу прийняття управлінських рішень та більш ефективному використанню ресурсів. Особливістю Agile-планування є його орієнтація на безперервне вдосконалення процесів, активну взаємодію між структурними підрозділами та швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури [73; 75].

Таблиця 1.5

Характеристика сучасних підходів до планування діяльності підприємств

Підхід	Основна характеристика	Переваги
Стратегічне планування	Орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства	Формування конкурентних переваг
Сценарне планування	Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку	Підвищення адаптивності до змін
Ризик-орієнтоване планування	Врахування потенційних ризиків	Зниження рівня невизначеності
Бюджетування	Планування доходів, витрат і фінансових ресурсів	Посилення фінансового контролю
Цифрове планування	Використання інформаційних систем та аналітики	Підвищення точності прогнозів
Agile-планування	Гнучке коригування планів відповідно до змін середовища	Швидка реакція на зміни

Джерело: складено автором на основі [10; 30; 49; 73; 74].

Особливого значення в сучасних умовах набуває Agile-планування, яке спочатку використовувалося переважно в ІТ-сфері, проте сьогодні активно впроваджується і в діяльність виробничих підприємств. Основою цього підходу є гнучкість, швидке реагування на зміни, короткі цикли планування та постійний моніторинг результатів діяльності. Для підприємств фармацевтичної галузі сучасні підходи до планування мають особливе значення. Для узагальнення сучасних підходів до планування діяльності підприємств доцільно представити їх у вигляді схеми (рис. 1.5).

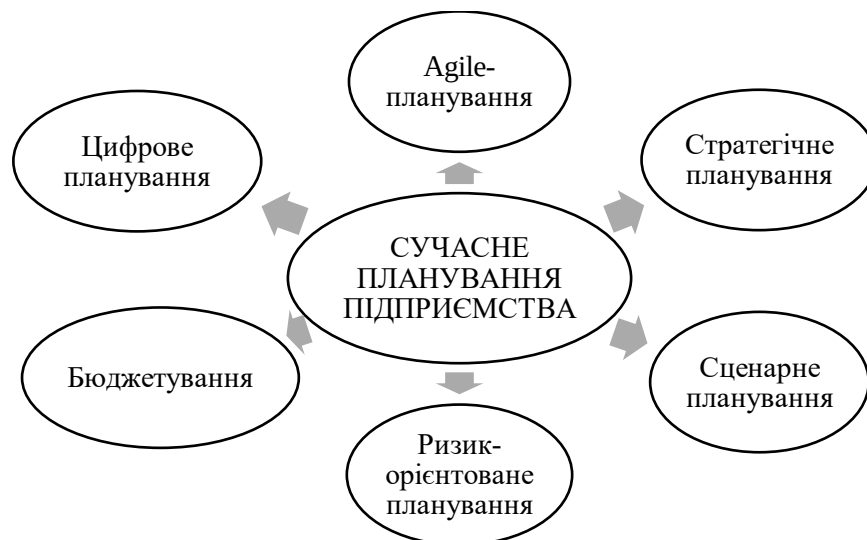


Рис. 1.5. Сучасні підходи до планування діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища

Джерело: складено автором на основі наукових джерел

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств переходу до більш гнучких, адаптивних та технологічно орієнтованих систем планування. Використання сучасних підходів дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність управлінських рішень, забезпечувати раціональне використання ресурсів та досягати стратегічних цілей розвитку підприємства. Завдяки коротким циклам планування підприємства отримують можливість оперативно коригувати свої дії, мінімізувати ризики та підвищувати результативність діяльності. Водночас поєднання Agile-підходу з сучасними цифровими технологіями, такими як ERP-системи, Business Intelligence, штучний інтелект та аналітика великих даних, створює додаткові можливості для підвищення якості планових рішень і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Саме тому Agile-планування сьогодні розглядається як один із найбільш перспективних інструментів управління діяльністю підприємств в умовах нестабільного та динамічного бізнес-середовища.

Одним із найбільш інноваційних підходів до планування діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища є Agile-планування. Даний підхід сформувався на основі Agile-методології, яка спочатку використовувалася у сфері розроблення програмного забезпечення, проте згодом почала активно впроваджуватися в управлінську та виробничу практику підприємств різних галузей економіки.

Основна ідея Agile-підходу полягає у відмові від надмірно жорстких довгострокових планів на користь гнучкого управління, постійного моніторингу змін зовнішнього середовища та швидкого коригування планових показників відповідно до нових умов діяльності. На відміну від традиційного планування, де плани формуються на тривалий період і змінюються досить рідко, Agile-планування передбачає регулярний перегляд цілей, завдань і ресурсів підприємства.

Особливої актуальності Agile-планування набуває в умовах високої невизначеності ринку, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін попиту, технологічних новацій, конкурентного середовища та регуляторних

вимог. Використання Agile-підходу дозволяє скоротити час реагування на зміни, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити більш раціональне використання ресурсів підприємства [73]. Основні принципи Agile-планування наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні принципи Agile-планування діяльності підприємства

Принцип	Характеристика
Гнучкість та швидкість змін	Можливість оперативного коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища
Орієнтація на клієнта	Формування планових рішень з урахуванням потреб і очікувань споживачів
Ітераційність	Реалізація планів через короткі цикли з постійним аналізом результатів
Самоорганізовані команди	Надання працівникам більшої автономії при прийнятті оперативних рішень
Цифровізація та інновації	Використання сучасних цифрових технологій для підтримки процесів планування
Постійне вдосконалення	Безперервний пошук шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [64; 73].

Agile-підхід передбачає тісну взаємодію між усіма функціональними підрозділами підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, логістику та управління персоналом. Завдяки цьому забезпечується швидкий обмін інформацією, оперативне виявлення проблем та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливу роль у вдосконаленні сучасних підходів до планування відіграють цифрові інструменти Agile-управління, які забезпечують гнучкість та адаптивність процесу прийняття рішень. Використання ERP-систем, CRM-платформ, рішень Business Intelligence, технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних дає можливість отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та оперативно коригувати плани діяльності підприємства відповідно до нових умов.

Для підприємств фармацевтичної галузі Agile-планування є перспективним напрямом удосконалення системи управління, оскільки дозволяє

швидко реагувати на зміни попиту на лікарські засоби, забезпечувати ефективне використання виробничих потужностей, скорочувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Поряд із Agile-підходом у практиці сучасного менеджменту широкого поширення набула концепція Lean Management, основною метою якої є усунення непродуктивних витрат, удосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Впровадження принципів ощадливого управління сприяє створенню додаткової цінності для споживачів при одночасному скороченні витрат. Хоча Agile і Lean орієнтовані на підвищення результативності діяльності підприємства, вони відрізняються за підходами до організації процесів, планування та прийняття управлінських рішень [25; 64; 73].

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика Agile- та Lean-підходів у плануванні діяльності підприємства

Критерій	Agile-підхід	Lean-підхід
Головна мета	Гнучкість та швидка адаптація до змін	Мінімізація витрат та підвищення ефективності
Підхід до планування	Ітераційне планування та постійне коригування	Детальна оптимізація процесів
Основний фокус	Швидке реагування на зміни ринку та потреби клієнтів	Раціональне використання ресурсів
Організація роботи	Самоорганізовані команди та горизонтальна взаємодія	Стандартизація та вдосконалення процесів
Результат	Висока адаптивність підприємства	Підвищення продуктивності та скорочення витрат

Джерело: складено автором на основі [25; 64; 73].

Як видно з табл. 1.7, Agile та Lean не є взаємовиключними концепціями. Навпаки, багато сучасних підприємств поєднують їхні переваги, формуючи комплексні системи планування та управління діяльністю. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати високу гнучкість бізнесу та ефективне використання ресурсів.

Важливим інструментом сучасного стратегічного планування є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив факторів зовнішнього середовища на його діяльність. Методика SWOT-аналізу базується на дослідженні сильних сторін підприємства (Strengths), його

слабких сторін (Weaknesses), зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Використання цього інструменту дає змогу виявити конкурентні переваги підприємства, визначити проблемні аспекти його діяльності та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого розвитку [7; 39; 54].

Особливістю SWOT-аналізу є його універсальність, що дозволяє використовувати його як на стратегічному рівні управління, так і під час розроблення окремих виробничих, фінансових або маркетингових планів. Результати SWOT-аналізу виступають інформаційною базою для формування стратегічних альтернатив та вибору найбільш ефективних управлінських рішень.

Таблиця 1.8

SWOT-аналіз як інструмент сучасного планування діяльності
підприємства

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Кваліфікований персонал	Освоєння нових ринків
Сучасні технології	Зростання попиту
Висока якість продукції	Інноваційні технології
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Обмежені фінансові ресурси	Посилення конкуренції
Зношеність обладнання	Інфляційні процеси
Високий рівень витрат	Політична та економічна нестабільність

Джерело: складено автором на основі [7; 39; 54].

Результати SWOT-аналізу дозволяють підприємству своєчасно виявляти потенційні ризики та можливості, що особливо важливо в умовах нестабільного середовища. Саме тому цей інструмент широко використовується під час розроблення стратегічних і тактичних планів діяльності підприємств [7; 54].

Упровадження концепції Industry 4.0 сприяє переходу до так званого інтелектуального підприємства (Smart Enterprise), де процеси планування, контролю та прийняття рішень значною мірою автоматизовані та базуються на використанні даних у режимі реального часу [31; 68; 76].

Основу цифрового планування складають такі технології:

- Інтернет речей (IoT), який забезпечує автоматичний збір даних про виробничі процеси в режимі реального часу;

- штучний інтелект (Artificial Intelligence), що використовується для прогнозування попиту, аналізу ризиків та підтримки прийняття управлінських рішень;
- Big Data, яка дозволяє обробляти великі обсяги інформації та виявляти закономірності розвитку ринку;
- хмарні технології, що забезпечують централізоване зберігання та обробку інформації;
- автоматизовані системи управління ресурсами підприємства (ERP-системи) [31; 68; 76].

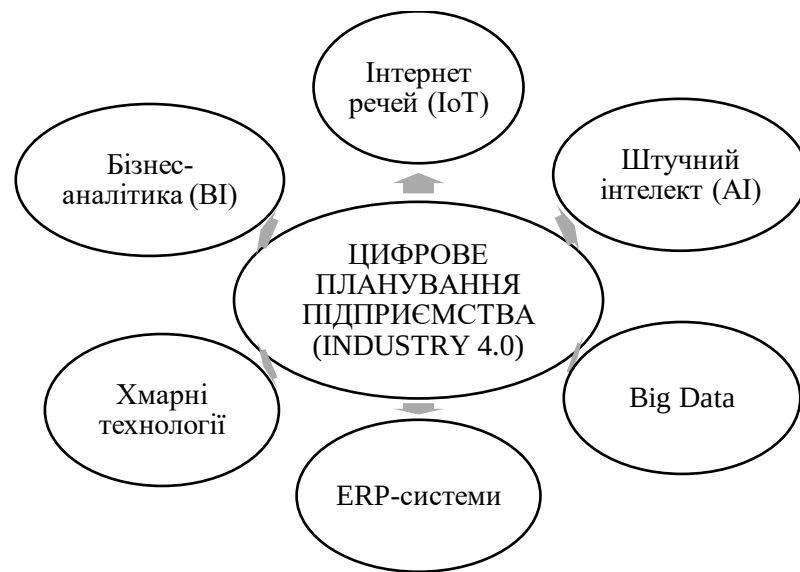


Рис. 1.6. Основні цифрові технології сучасного планування діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [31; 68; 76].

Використання зазначених технологій дозволяє підприємствам підвищувати точність прогнозів, скорочувати витрати часу на підготовку планових документів, покращувати якість управлінських рішень та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ще одним сучасним підходом до планування діяльності підприємств є управління за ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Даний підхід передбачає встановлення кількісних критеріїв оцінювання результативності діяльності підприємства, його структурних підрозділів та окремих працівників. KPI дозволяють забезпечити зв'язок між стратегічними

цілями підприємства та поточною діяльністю, а також здійснювати постійний контроль за рівнем досягнення запланованих результатів [32; 33].

Застосування KPI забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від планових, підвищує прозорість системи управління та сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Для виробничих підприємств ключовими показниками можуть виступати обсяг виробництва, рівень використання виробничих потужностей, продуктивність праці, рентабельність діяльності, якість продукції та рівень витрат.

Поряд із системою KPI у сучасній практиці управління широко використовується концепція Balanced Scorecard (BSC) або система збалансованих показників. Дана концепція була розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем та передбачає оцінювання результативності діяльності підприємства не лише за фінансовими показниками, а й за показниками взаємовідносин.

Її основною метою є забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та показниками оцінювання результатів діяльності. На відміну від традиційних підходів, які орієнтуються переважно на фінансові результати, концепція BSC передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства за чотирма взаємопов'язаними напрямками: фінансовою, клієнтською, внутрішньою процесною та інноваційно-кадровою перспективами [32; 33; 72].

Центральним елементом системи виступає стратегія підприємства, яка визначає довгострокові цілі розвитку та напрями досягнення конкурентних переваг. Усі складові системи збалансованих показників спрямовані на реалізацію стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Фінансова перспектива характеризує економічні результати діяльності підприємства та відображає рівень досягнення фінансових цілей. До основних показників цього напрямку належать прибутковість діяльності, рівень рентабельності, фінансова стійкість, зростання доходів та ринкова вартість бізнесу.

Клієнтська складова спрямована на оцінювання ефективності взаємодії підприємства зі споживачами, визначення рівня їхньої задоволеності та

формування стабільних партнерських відносин. Особлива увага приділяється зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Для оцінки результативності в межах цієї перспективи використовуються такі показники, як частка ринку, рівень прихильності клієнтів, якість наданих послуг або продукції та ступінь задоволення потреб споживачів. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів охоплює оцінювання ефективності виробничих, управлінських та логістичних процесів. У межах цього напрямку аналізуються продуктивність праці, якість продукції, рівень використання ресурсів, тривалість виробничого циклу та інноваційність процесів.

Перспектива навчання та розвитку пов'язана з формуванням людського капіталу та забезпеченням довгострокового розвитку підприємства. Вона включає оцінювання рівня кваліфікації персоналу, розвитку професійних компетенцій працівників, цифрових навичок, рівня корпоративної культури та здатності підприємства до впровадження інновацій.

Використання системи збалансованих показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність реалізації стратегічних планів та забезпечує взаємозв'язок між довгостроковими цілями підприємства і його поточною діяльністю. Особливого значення даний підхід набуває в умовах нестабільного середовища, коли підприємствам необхідно оперативно реагувати на зміни ринку та одночасно забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку.

Для фармацевтичних підприємств впровадження сучасних цифрових технологій планування є особливо актуальним, оскільки діяльність підприємства пов'язана з високими вимогами до якості продукції, необхідністю прогнозування попиту на фармацевтичну продукцію, контролем використання ресурсів та забезпеченням безперервності виробничих процесів. Використання елементів Agile-планування, Lean-підходу та цифрових технологій Industry 4.0 дозволить підприємству підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Отже, сучасні підходи до планування діяльності підприємств базуються на поєднанні стратегічної орієнтації, адаптивності, цифровізації та управління

результативністю. Використання стратегічного, сценарного, ризик-орієнтованого, Agile- та Lean-планування, а також цифрових технологій Industry 4.0, SWOT-аналізу, KPI та Balanced Scorecard дозволяє підприємствам забезпечувати гнучкість управління, підвищувати ефективність використання ресурсів, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади планування виробничо-господарської діяльності підприємства, визначено його місце в системі управління та обґрунтовано роль у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку суб'єктів господарювання.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що виробничо-господарська діяльність підприємства є багатокомпонентною системою, яка охоплює сукупність виробничих, фінансових, кадрових та організаційно-управлінських процесів, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку. Доведено, що в сучасних умовах господарювання одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства виступає якісно організована система планування. Саме планування забезпечує узгодження різних напрямів діяльності, сприяє раціональному використанню ресурсного потенціалу, підвищує обґрунтованість прогностичних розрахунків та дозволяє своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що планування є однією з ключових функцій управління підприємством і виступає інструментом обґрунтування управлінських рішень, визначення перспектив розвитку та забезпечення досягнення поставлених цілей. Визначено основні принципи планування виробничо-господарської діяльності, серед яких особливе значення мають цілеспрямованість, комплексність, безперервність, гнучкість, наукова обґрунтованість, збалансованість та ефективність. Саме їх дотримання створює передумови для формування дієвої системи планування та підвищення результативності діяльності підприємства.

Дослідження методів планування показало, що для обґрунтування планових показників підприємства можуть використовувати балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, програмно-цільовий та економіко-математичний методи. Встановлено, що в сучасних умовах найбільш ефективним є комплексне використання декількох методів планування, що дозволяє підвищити точність прогнозів та якість управлінських рішень. Також розглянуто сучасні інструменти планування, зокрема бенчмаркінг, форсайт-планування, KPI-планування, сценарне та цифрове планування, які сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Визначено, що планування виробничо-господарської діяльності підприємства здійснюється на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, а також охоплює виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий, інвестиційний та інноваційний напрями діяльності. Особливу увагу приділено сучасним підходам до планування діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища. Встановлено, що сучасні умови господарювання потребують переходу від традиційного планування до більш гнучких і адаптивних систем управління. Найбільш перспективними підходами є стратегічне, сценарне, ризик-орієнтоване та Agile-планування, а також використання концепцій Lean Management, Industry 4.0, KPI та Balanced Scorecard. Їх застосування дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ефективне планування виробничо-господарської діяльності є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Теоретичні положення, узагальнені в першому розділі роботи, створюють методичне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей виробничо-господарської діяльності та системи планування ПрАТ «Інфузія», що буде здійснено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІНФУЗІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Інфузія» є одним із вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі України, діяльність якого спрямована на виробництво та реалізацію лікарських засобів, зокрема інфузійних розчинів, медичних препаратів та іншої продукції медичного призначення. Підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку, що характеризується значними вимогами до якості продукції, дотримання міжнародних стандартів виробництва та необхідністю постійного впровадження інновацій [5; 21; 31; 68].

Основною метою діяльності ПрАТ «Інфузія» є забезпечення споживачів якісною та безпечною фармацевтичною продукцією, задоволення потреб закладів охорони здоров'я та населення, а також отримання прибутку і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для досягнення поставлених цілей підприємство здійснює виробничу, комерційну, інвестиційну та інноваційну діяльність [21; 37; 42].

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Інфузія» відповідно до КВЕД є 21.20 – Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. Саме цей напрям є профільним для підприємства та визначає його місце на вітчизняному фармацевтичному ринку [5; 77; 80]. Діяльність підприємства спрямована на виробництво інфузійних розчинів, лікарських засобів та іншої продукції медичного призначення, яка використовується закладами охорони здоров'я та населенням.

Крім основного виду діяльності, ПрАТ «Інфузія» здійснює також низку додаткових видів господарської діяльності, що сприяють ефективній організації виробничо-господарських процесів та розширенню ринкових можливостей підприємства. До таких видів діяльності належать:

46.46 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

46.69 – Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;
 47.73 – Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [77; 80].

Інформація про види економічної діяльності ПрАТ «Інфузія» підтверджується даними відкритих державних реєстрів та аналітичних платформ, зокрема YouControl та Opendatabot [77; 80].

Аналіз зареєстрованих видів діяльності свідчить, що підприємство здійснює не лише виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, а й діяльність у сфері оптової та роздрібно торгівлі фармацевтичною продукцією, логістичного забезпечення та супутніх напрямів господарювання. Це створює передумови як для вертикальної інтеграції виробничо-збутового ланцюга, так і для диверсифікації діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Інфузія»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Інфузія»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Основний КВЕД	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Галузь діяльності	Фармацевтична промисловість
Основна продукція	Інфузійні розчини та лікарські препарати
Ринок діяльності	Україна
Основна мета діяльності	Отримання прибутку та забезпечення споживачів якісною фармацевтичною продукцією

Джерело: складено автором на основі [55; 77; 80].

Дані табл. 2.1 свідчать, що ПрАТ «Інфузія» є спеціалізованим підприємством фармацевтичної галузі України, діяльність якого зосереджена на виробництві інфузійних розчинів та лікарських препаратів. Основний і додаткові види діяльності формують комплексну систему виробництва, збуту та логістичного забезпечення продукції, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Інфузія» є постійний розвиток виробничого потенціалу та кадрових ресурсів. У сучасних умовах фармацевтичного ринку персонал виступає одним із ключових активів підприємства, оскільки саме від професійної підготовки працівників залежить якість продукції, дотримання технологічних процесів та ефективність виробничо-господарської діяльності. Тому підприємство приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку професійних компетенцій та вдосконаленню системи управління людськими ресурсами [24; 41].

ПрАТ «Інфузія» здійснює діяльність в умовах висококонкурентного фармацевтичного ринку України, який характеризується високими вимогами до якості продукції, необхідністю дотримання міжнародних стандартів виробництва та активним впровадженням інноваційних технологій. Основними конкурентами ПрАТ «Інфузія» на фармацевтичному ринку України є такі компанії, як Фармак, Дарниця, Корпорація «Артеріум», Київський вітамінний завод, Асіно Україна, Біофарма та інші виробники фармацевтичної продукції.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ПрАТ «Інфузія» на фармацевтичному ринку України

Компанія	Основна спеціалізація	Характеристика конкурентної позиції
Фармак	Виробництво лікарських засобів широкого асортименту	Один із лідерів фармацевтичного ринку України
Дарниця	Виробництво лікарських препаратів	Провідний вітчизняний виробник лікарських засобів
Корпорація «Артеріум»	Лікарські препарати та антибіотики	Один із найбільших виробників фармацевтичної продукції
Київський вітамінний завод	Вітамінні препарати та лікарські засоби	Відомий виробник на внутрішньому ринку
Асіно Україна	Генеричні лікарські засоби	Представник міжнародного фармацевтичного бізнесу
Біофарма	Препарати крові та біотехнологічна продукція	Спеціалізований виробник фармацевтичної продукції
ПрАТ «Інфузія»	Інфузійні розчини та лікарські засоби	Підприємство, що спеціалізується на виробництві інфузійної продукції та медичних препаратів

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та аналітичних матеріалів фармацевтичного ринку.

Дані табл. 2.2 свідчать, що ПрАТ «Інфузія» здійснює діяльність в умовах висококонкурентного фармацевтичного ринку, де функціонують потужні вітчизняні та міжнародні виробники лікарських засобів. Конкурентні переваги підприємства формуються завдяки спеціалізації на виробництві інфузійних розчинів, впровадженню сучасних технологій виробництва, забезпеченню належної якості продукції та ефективній організації виробничо-господарської діяльності.

Важливою складовою ефективного функціонування підприємства є раціональна організація системи управління. Вона визначає порядок взаємодії структурних підрозділів, розподіл функціональних обов'язків між працівниками та забезпечує координацію виробничих, фінансових і комерційних процесів. Управління ПрАТ «Інфузія» здійснюється відповідно до ієрархічної системи, що забезпечує належний рівень контролю та ефективність прийняття управлінських рішень. Організаційну структуру управління підприємства наведено на рис. 2.1.

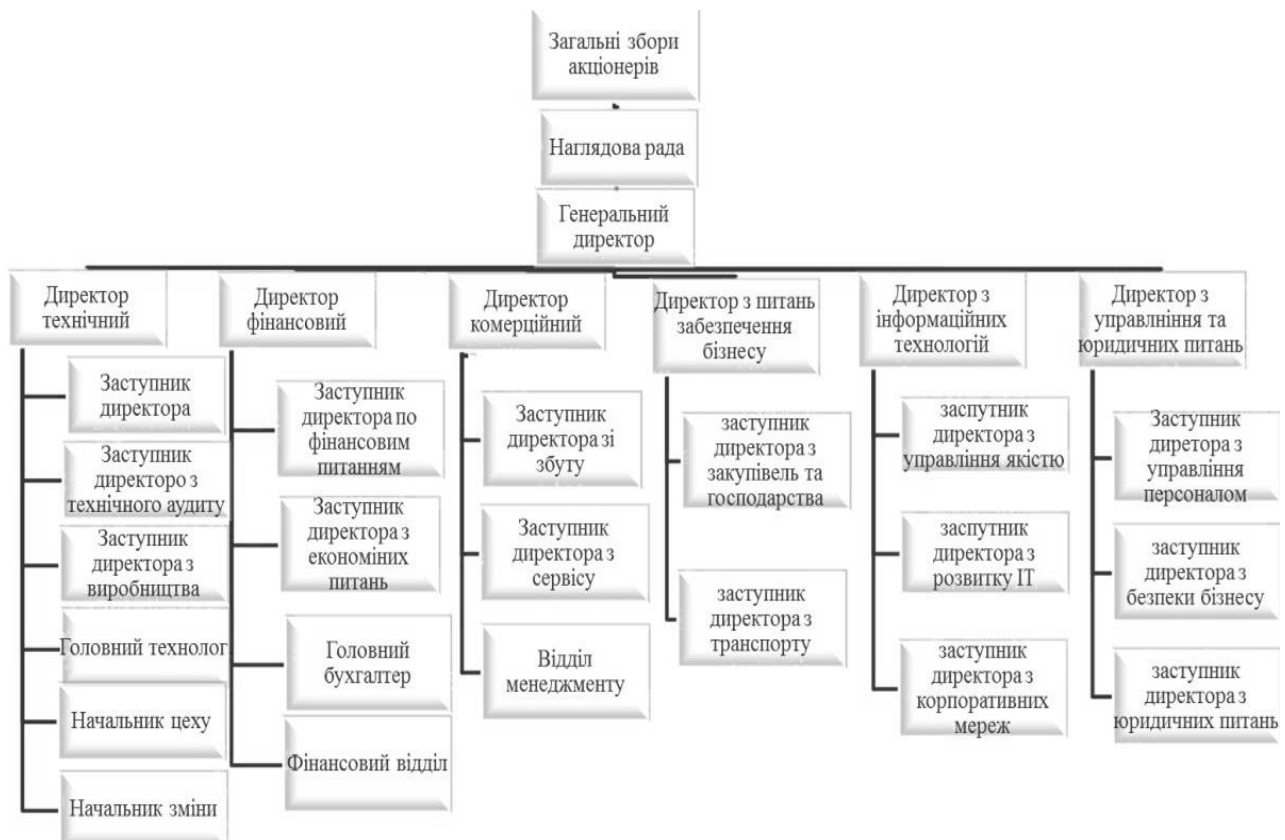


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.1, система управління ПрАТ «Інфузія» побудована за лінійно-функціональним принципом, який передбачає поєднання централізованого керівництва із функціональною спеціалізацією окремих підрозділів. Найвищим органом управління підприємства є загальні збори акціонерів, які визначають основні напрями його розвитку. Контроль за діяльністю підприємства здійснює наглядова рада, а безпосереднє керівництво покладено на генерального директора.

Для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства сформовано низку функціональних напрямів, зокрема виробничий, фінансовий, комерційний, логістичний, інформаційно-технологічний та кадрово-правовий. Такий підхід дозволяє забезпечити спеціалізацію управлінської діяльності та підвищити якість виконання окремих функцій.

Особливе значення для фармацевтичного підприємства мають виробничі підрозділи, які відповідають за технологічні процеси, контроль якості продукції та дотримання вимог належної виробничої практики. Водночас фінансово-економічні служби забезпечують планування та контроль використання ресурсів, а комерційні та логістичні підрозділи відповідають за збут продукції, постачання матеріалів і організацію транспортних процесів.

Організаційна структура ПрАТ «Інфузія» забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, ефективну координацію діяльності структурних підрозділів та створює належні умови для реалізації стратегічних і поточних цілей підприємства. Така структура є важливою передумовою ефективного планування виробничо-господарської діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку.

Для оцінки результатів господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 роки. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства, виявити тенденції його розвитку, визначити рівень прибутковості діяльності та охарактеризувати зміни у фінансовому стані. Особливу увагу при цьому доцільно приділити показникам

доходу від реалізації продукції, собівартості, фінансових результатів діяльності та вартості активів підприємства, оскільки саме вони найбільш повно відображають результати виробничо-господарської діяльності. Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Інфузія» за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Інфузія» у
2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	261 089	306 143	389 605	149,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	179 187	182 584	254 688	142,1
Валовий прибуток, тис. грн	81 902	123 559	134 917	164,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-23 741	-28 129	13 027	–
Валюта балансу, тис. грн	524 921	550 719	564 418	107,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія» за 2023–2025 рр.

Дані табл. 2.3 свідчать про позитивну динаміку основних показників діяльності ПрАТ «Інфузія» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс на 128 516 тис. грн, або на 49,2 %, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції також мала тенденцію до зростання. У 2025 році її величина становила 254 688 тис. грн, що на 75 501 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Незважаючи на це, валовий прибуток підприємства зростав більш високими темпами та досяг у 2025 році 134 917 тис. грн, що на 64,7 % перевищує показник 2023 року.

Позитивною тенденцією є покращення фінансового результату діяльності підприємства. Якщо у 2023–2024 роках ПрАТ «Інфузія» отримувало чистий збиток у розмірі 23 741 тис. грн та 28 129 тис. грн відповідно, то за результатами 2025 року підприємство отримало чистий прибуток у сумі 13 027 тис. грн. Це

свідчить про підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю та покращення фінансового стану підприємства.

Валюта балансу протягом досліджуваного періоду також зростала і на кінець 2025 року становила 564 418 тис. грн, що на 39 497 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Збільшення вартості активів свідчить про нарощування економічного потенціалу підприємства та розширення масштабів його діяльності. Для більш наочного відображення результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку чистого доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату ПрАТ «Інфузія» за 2023–2025 роки (рис. 2.2).

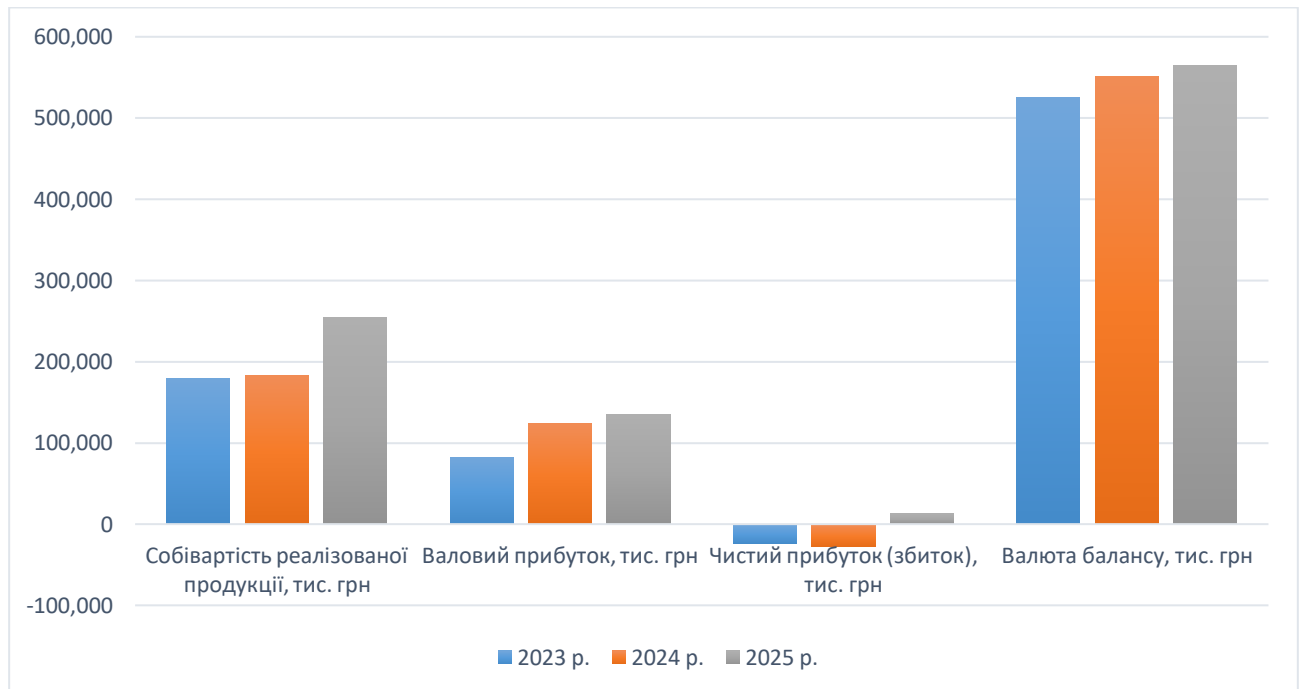


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку (збитку) ПрАТ «Інфузія» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія» за 2023–2025 рр.

Аналіз даних рис. 2.2 свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 261 089 тис. грн у 2023 році до 389 605 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення попиту на його продукцію.

Особливо важливим є покращення фінансового результату діяльності підприємства. Якщо у 2023 та 2024 роках ПрАТ «Інфузія» отримувало чисті збитки в розмірі 23 741 тис. грн та 28 129 тис. грн відповідно, то вже у 2025 році підприємство забезпечило отримання чистого прибутку в сумі 13 027 тис. грн. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності управління витратами, покращення структури доходів та поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Перехід від збиткової до прибуткової діяльності є важливим індикатором результативності виробничо-господарської діяльності та підтверджує позитивний вплив управлінських рішень на фінансовий стан підприємства. Крім того, зростання доходів випереджаючими темпами порівняно зі збільшенням активів свідчить про підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Для більш повної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, які характеризують рівень прибутковості господарської діяльності та ефективність використання ресурсів підприємства табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності діяльності ПрАТ «Інфузія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валова рентабельність, %	31,4	40,4	34,6
Чиста рентабельність, %	-9,1	-9,2	3,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія».

Дані табл. 2.4 свідчать, що валова рентабельність ПрАТ «Інфузія» протягом досліджуваного періоду залишалася на досить високому рівні. У 2023 році вона становила 31,4 %, у 2024 році зросла до 40,4 %, а у 2025 році дещо знизилася до 34,6 %. Незважаючи на певне зменшення у 2025 році, показник залишається вищим за рівень 2023 року, що свідчить про ефективне формування валового прибутку та належний рівень контролю виробничих витрат.

Показник чистої рентабельності демонструє більш суттєві зміни. У 2023–2024 роках діяльність підприємства була збитковою, що відобразилося у від'ємному значенні чистої рентабельності на рівні -9,1 % та -9,2 % відповідно. Проте у 2025 році підприємству вдалося досягти позитивного фінансового результату, внаслідок чого чиста рентабельність становила 3,3 %. Це свідчить про підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю, оптимізацію витрат та покращення фінансового стану підприємства.

Результати аналізу показників рентабельності підтверджують позитивні тенденції розвитку ПрАТ «Інфузія» та свідчать про поступове відновлення його прибутковості. Зростання ефективності діяльності створює сприятливі умови для подальшого вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Позитивна динаміка основних фінансово-економічних показників свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості ПрАТ «Інфузія» та створює передумови для подальшого вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічних характеристик ПрАТ «Інфузія» дозволив встановити, що підприємство має достатній виробничий та економічний потенціал для подальшого розвитку. Позитивна динаміка доходу від реалізації продукції, зростання валового прибутку та покращення фінансового результату діяльності свідчать про підвищення ефективності функціонування підприємства. Водночас діяльність ПрАТ «Інфузія» здійснюється в умовах високої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності.

2.2. Аналіз виробничої діяльності та використання ресурсів підприємства

Ефективність функціонування будь-якого виробничого підприємства значною мірою залежить від результативності його виробничої діяльності та

раціональності використання наявних ресурсів. Для фармацевтичних підприємств особливого значення набуває забезпечення безперервності виробничих процесів, високої якості продукції, ефективного використання виробничих потужностей та фінансових ресурсів. Тому важливим етапом дослідження є аналіз виробничої діяльності та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ПрАТ «Інфузія» [21; 37; 59; 67].

Важливою передумовою ефективного функціонування ПрАТ «Інфузія» є належна організація виробничих процесів та дотримання вимог міжнародних стандартів якості. Як і більшість сучасних підприємств фармацевтичної галузі, товариство здійснює виробничу діяльність відповідно до вимог належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice – GMP), що регламентує порядок організації виробництва лікарських засобів, контролю якості продукції та забезпечення безпечності виробничих процесів. Дотримання стандартів GMP дозволяє мінімізувати виробничі ризики, забезпечувати стабільну якість продукції та підвищувати довіру споживачів до продукції підприємства [5].

Основні принципи належної виробничої практики, які використовуються у діяльності фармацевтичних підприємств, наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні принципи GMP у виробничій діяльності фармацевтичних підприємств

Принцип	Характеристика
Документування процесів	Усі виробничі операції регламентуються внутрішніми нормативними документами та інструкціями
Контроль якості	Контроль здійснюється на всіх етапах виробничого процесу – від сировини до готової продукції
Виробниче середовище	Забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов виробництва
Кваліфікація персоналу	Постійне навчання та підвищення професійних компетенцій працівників
Технічне обслуговування обладнання	Регулярна перевірка та підтримання працездатності виробничого обладнання
Простежуваність продукції	Забезпечення можливості відстеження кожної серії продукції на всіх етапах виробництва

Джерело: складено автором на основі принципів GMP.

Дотримання наведених принципів сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності, зниженню рівня виробничих втрат, забезпеченню стабільності технологічних процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку.

Виробнича діяльність ПрАТ «Інфузія» охоплює повний цикл створення фармацевтичної продукції – від закупівлі та контролю якості сировини до реалізації готових лікарських засобів. Кожен етап виробничого процесу супроводжується відповідними процедурами контролю та управління, що забезпечує належний рівень якості продукції та ефективність використання ресурсів підприємства.

Для наочності основні етапи виробничого процесу підприємства представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Основні етапи виробничого процесу ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором.

Як видно з рис. 2.3, виробничий процес є комплексною системою взаємопов'язаних операцій, кожна з яких впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Особливе значення для фармацевтичного виробництва має контроль якості, який здійснюється на всіх етапах технологічного циклу та забезпечує відповідність продукції встановленим вимогам і стандартам.

Важливим напрямом аналізу виробничої діяльності є оцінка ефективності використання ресурсів підприємства. Рівень ефективності використання виробничих ресурсів безпосередньо впливає на обсяги виробництва, фінансові результати діяльності, конкурентоспроможність продукції та ринкові позиції підприємства. Для оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності використовуються показники рентабельності, фондівдачі, оборотності активів, продуктивності праці та інші економічні індикатори, які дозволяють виявити резерви підвищення результативності діяльності підприємства.

Для оцінки результативності виробничої діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників, які характеризують масштаби виробництва та фінансові результати діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників виробничої діяльності ПрАТ «Інфузія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	261 089	306 143	389 605	149,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	179 187	182 584	254 688	142,1
Валовий прибуток, тис. грн	81 902	123 559	134 917	164,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-6 115	-6 437	41 582	–
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-23 741	-28 129	13 027	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія».

Дані табл. 2.6 свідчать про позитивну динаміку виробничо-господарської діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 389 605 тис. грн, що на 128 516 тис. грн або на 49,2 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та підвищення ринкової активності підприємства.

Важливим позитивним результатом діяльності підприємства є суттєве покращення показника операційного прибутку. Якщо у 2023–2024 роках ПрАТ «Інфузія» отримувало збиток від операційної діяльності, то у 2025 році

підприємству вдалося сформувати операційний прибуток у розмірі 41 582 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства, покращення контролю за витратами та результативність управлінських рішень у сфері виробництва і збуту продукції.

Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 42,1 %, що обумовлено збільшенням обсягів виробництва, підвищенням вартості сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів. Проте темпи зростання валового прибутку перевищували темпи збільшення витрат, що позитивно характеризує результати діяльності підприємства.

Особливо важливим є покращення фінансових результатів діяльності. Якщо у 2023–2024 роках підприємство отримувало збитки, то вже у 2025 році було досягнуто позитивного фінансового результату. Чистий прибуток склав 13 027 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю.

Для більш повної оцінки ресурсного потенціалу підприємства необхідно проаналізувати структуру та динаміку активів.

Таблиця 2.7

Динаміка активів ПрАТ «Інфузія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Основні засоби, тис. грн	114 118	123 269	104 848	91,9
Необоротні активи, тис. грн	263 181	271 301	241 139	91,6
Оборотні активи, тис. грн	261 740	279 418	323 279	123,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	75 084	90 383	97 189	129,4
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	19 303	9 976	23 435	121,4
Валюта балансу, тис. грн	524 921	550 719	564 418	107,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія».

Як свідчать дані табл. 2.7. загальна вартість активів підприємства протягом 2023–2025 років збільшилася на 39 497 тис. грн, або на 7,5 %. Це свідчить про поступове нарощування економічного потенціалу підприємства.

Для більш детальної оцінки ресурсного потенціалу підприємства доцільно дослідити структуру його активів. Аналіз співвідношення необоротних та

оборотних активів дозволяє визначити особливості формування майна підприємства, оцінити рівень мобільності ресурсів та виявити тенденції у використанні виробничого потенціалу. Структуру активів ПрАТ «Інфузія» станом на 2025 рік представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура активів ПрАТ «Інфузія» у 2025 році

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія».

Аналіз структури активів ПрАТ «Інфузія» свідчить про переважання оборотних активів у загальній вартості майна підприємства. У 2025 році їх частка становила 57,3 %, тоді як частка необоротних активів складала 42,7 %. Така структура є характерною для підприємств фармацевтичної галузі, оскільки значна частина ресурсів спрямовується на формування виробничих запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості та забезпечення поточної господарської діяльності. Переважання оборотних активів позитивно впливає на ліквідність підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Водночас значна частка оборотних активів потребує ефективного управління запасами та дебіторською заборгованістю для недопущення відволікання фінансових ресурсів із господарського обороту.

Позитивною тенденцією є збільшення обсягу оборотних активів на 23,5 %, що дозволяє підприємству підтримувати належний рівень ліквідності та

забезпечувати безперервність виробничого процесу. Разом з тим вартість основних засобів зменшилася на 8,1 %, що може свідчити про високий рівень їх фізичного та морального зносу або недостатні обсяги оновлення виробничих потужностей.

Зростання дебіторської заборгованості на 29,4 % потребує додаткової уваги керівництва підприємства, оскільки надмірне відволікання коштів у розрахунки з покупцями може негативно впливати на платоспроможність підприємства. Для оцінки джерел формування майна підприємства доцільно проаналізувати структуру капіталу.

Таблиця 2.8

Динаміка джерел фінансування діяльності ПрАТ «Інфузія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Власний капітал, тис. грн	145 559	117 430	130 457	89,6
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	40 293	35 379	25 859	64,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	339 069	397 910	408 102	120,4
Валюта балансу, тис. грн	524 921	550 719	564 418	107,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія».

Аналіз структури джерел фінансування свідчить про значну частку залученого капіталу у формуванні майна підприємства. Протягом досліджуваного періоду власний капітал скоротився на 10,4 %, тоді як поточні зобов'язання збільшилися на 20,4 %. Це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та потребує посилення контролю за фінансовою стійкістю.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно оцінити ефективність використання ресурсів підприємства за допомогою показників рентабельності.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання ресурсів ПрАТ «Інфузія»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валова рентабельність, %	31,4	40,4	34,6
Чиста рентабельність, %	-9,1	-9,2	3,3
Рентабельність активів (ROA), %	-4,5	-5,1	2,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Результати розрахунків свідчать, що валова рентабельність діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду залишалася на достатньо високому рівні. Найвищого значення показник досяг у 2024 році — 40,4 %. У 2025 році відбулося його незначне зниження до 34,6 %, проте показник залишився вищим за рівень 2023 року.

Позитивною тенденцією є перехід від від'ємного значення чистої рентабельності до позитивного. Якщо у 2023–2024 роках діяльність підприємства була збитковою, то у 2025 році чиста рентабельність становила 3,3 %, що свідчить про відновлення прибутковості виробництва.

Таблиця 2.10

Показники структури активів та капіталу ПрАТ «Інфузія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Частка необоротних активів, %	50,1	49,3	42,7
Частка оборотних активів, %	49,9	50,7	57,3
Частка власного капіталу, %	27,7	21,3	23,1
Частка поточних зобов'язань, %	64,6	72,3	72,3
Частка довгострокових зобов'язань, %	7,7	6,4	4,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Інфузія».

Дані табл. 2.10 свідчать про зміни у структурі майна та джерел фінансування підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, частка оборотних активів зросла з 49,9 % у 2023 році до 57,3 % у 2025 році, що свідчить про підвищення мобільності ресурсів підприємства та посилення його поточної платоспроможності. Одночасно відбулося скорочення частки необоротних активів із 50,1 % до 42,7 %, що може бути наслідком зменшення вартості основних засобів та недостатнього оновлення виробничих потужностей.

Аналіз структури капіталу показав, що підприємство значною мірою залежить від залучених джерел фінансування. Частка власного капіталу протягом досліджуваного періоду залишалася на відносно низькому рівні та у 2025 році становила лише 23,1 %. Водночас частка поточних зобов'язань

перевищувала 70 %, що свідчить про високу залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування. Така ситуація підвищує фінансові ризики та зумовлює необхідність удосконалення фінансової політики підприємства.

Отримані результати підтверджують необхідність підвищення ефективності управління ресурсами ПрАТ «Інфузія», зокрема шляхом оптимізації структури активів, прискорення оборотності оборотних коштів, скорочення дебіторської заборгованості та зміцнення власної фінансової бази. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та створить передумови для більш ефективного планування виробничо-господарської діяльності.

Отже, проведений аналіз виробничої діяльності та використання ресурсів ПрАТ «Інфузія» показав, що підприємство демонструє позитивні тенденції розвитку. Спостерігається зростання обсягів реалізації продукції, збільшення валового прибутку та покращення фінансових результатів діяльності. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема зростання дебіторської заборгованості, зменшення вартості основних засобів та значну залежність від поточних зобов'язань.

2.3. Оцінка системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія»

Важливою складовою системи планування виробничо-господарської діяльності є оцінювання результатів її реалізації. Ефективне планування неможливе без постійного контролю виконання поставлених завдань, аналізу досягнутих результатів та своєчасного коригування управлінських рішень. Саме тому на сучасних підприємствах значна увага приділяється використанню інструментів оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності [16; 17; 53; 60].

Для ПрАТ «Інфузія» оцінювання результативності діяльності має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на

фармацевтичному ринку, значних вимог до якості продукції та необхідності забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів. Застосування системи аналітичних показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, оцінювати ефективність використання ресурсів та визначати напрями подальшого вдосконалення системи планування [17; 20; 72].

Одним із ключових аспектів управління виробничо-господарською діяльністю є системна оцінка її економічної ефективності [16; 46; 53]. Саме результати такого оцінювання формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, розроблення планів розвитку підприємства, визначення резервів підвищення продуктивності та зниження витрат. Особливо актуальним це є для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких пов'язана з високими вимогами до якості продукції, значними витратами на виробництво та необхідністю дотримання міжнародних стандартів.

Для оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності на підприємстві використовуються різні групи показників, серед яких фінансові результати діяльності, показники рентабельності, ефективності використання активів, продуктивності праці, якості продукції та оборотності ресурсів. Крім того, важливу роль відіграють інструменти цифрового моніторингу та контролю, які забезпечують оперативне отримання інформації про стан виробничих процесів та дозволяють підвищити якість управлінських рішень.

До основних інструментів оцінювання виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» можна віднести:

- аналіз фінансових результатів діяльності (чистий дохід, валовий, операційний та чистий прибуток);
- оцінювання показників рентабельності діяльності та активів;
- аналіз використання виробничих ресурсів і майна підприємства;
- оцінювання оборотності активів та ефективності використання оборотних коштів;
- контроль якості продукції відповідно до вимог GMP;
- використання цифрових засобів обліку, контролю та аналітики.

Для визначення рівня розвитку системи планування доцільно порівняти інструменти, які фактично використовуються на підприємстві, із сучасними теоретичними підходами до планування та контролю діяльності.

Таблиця 2.11

Порівняння інструментів оцінювання та планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» з сучасними теоретичними підходами

Теоретичні інструменти планування та контролю	Фактичне застосування на ПрАТ «Інфузія»	Коментар
Аналіз фінансових показників	Застосовується	Використовується для оцінки результатів діяльності та прийняття управлінських рішень
Бюджетування діяльності	Частково застосовується	Використовується під час формування планових показників та кошторисів
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	Не використовується	Доцільно впровадити для стратегічного управління та контролю
Аналіз ефективності використання ресурсів	Застосовується	Реалізується через оцінку рентабельності, активів та фінансових результатів
Управління ризиками	Частково застосовується	Потребує більш глибокої інтеграції у процес планування
Цифрові системи підтримки прийняття рішень	Обмежене використання	Доцільно розширити використання сучасних інформаційних технологій
КРІ та система ключових показників ефективності	Частково застосовується	Може використовуватись для оцінювання роботи підрозділів і персоналу
Контролінг виробничих процесів	Частково застосовується	Потребує подальшого розвитку та автоматизації

Джерело: складено автором.

Дані табл. 2.11 свідчать, що на ПрАТ «Інфузія» застосовуються базові інструменти оцінювання виробничо-господарської діяльності, які дозволяють контролювати фінансові результати, використання ресурсів та ефективність виробничих процесів. Разом із тим аналіз показує, що окремі сучасні інструменти стратегічного планування та контролю використовуються недостатньо або не використовуються взагалі.

Важливим доповненням до оцінки системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» є аналіз зовнішніх аналітичних індикаторів, які характеризують фінансову стійкість, ринкові позиції та динаміку

розвитку підприємства. Для цього доцільно використати показники фінансового та ринкового скорингу платформи YouControl [80].

За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році індекс фінансової стійкості FinScore ПрАТ «Інфузія» становив C/2,3, тоді як протягом 2022–2024 років він перебував на рівні D/1,5. Покращення значення індексу свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства, підвищення його платоспроможності та поступове зниження фінансових ризиків.

Для наочності динаміку фінансової стійкості доцільно представити на рис. 2.5.

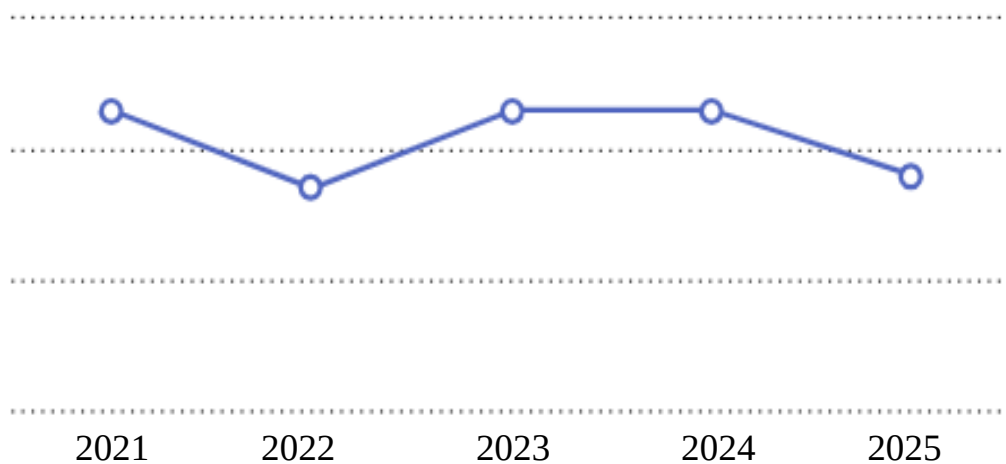


Рис. 2.5. Динаміка індексу фінансової стійкості (FinScore) ПрАТ «Інфузія» у 2021–2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними YouControl.

Поряд із фінансовими показниками важливим критерієм оцінки ефективності системи планування виступає ринкова позиція підприємства. За даними YouControl, у 2025 році індекс ринкової потужності MarketScore досяг значення A/3,9, що є найкращим результатом за весь досліджуваний період. Це свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його ринкової активності.

Крім того, частка підприємства на ринку у 2025 році становила 0,56 %, а місце компанії на ринку покращилося до 31 позиції серед підприємств відповідного сегмента. Такі результати свідчать про ефективність управлінських рішень та позитивний вплив діючої системи планування на результати діяльності підприємства.

Для відображення ринкових позицій підприємства доцільно побудувати рис. 2.6.

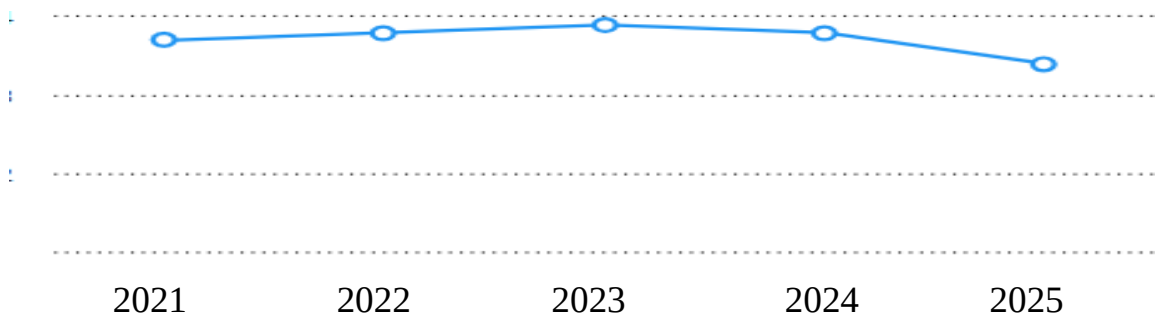


Рис. 2.6. Динаміка індексу MarketScore ПрАТ «Інфузія» у 2021–2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними YouControl.

Важливим показником результативності системи планування є також динаміка виручки підприємства. У 2025 році абсолютний приріст виручки склав 83,5 млн грн, а відносний приріст – 27,3 %. Водночас середньорічний темп зростання виручки (CAGR) за останні три роки становив 17,3 %, що характеризує діяльність підприємства як таку, що демонструє стійкі тенденції до розвитку та нарощування обсягів реалізації продукції.

Отримані результати підтверджують, що діюча система планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» забезпечує позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Разом із тим аналіз показує наявність резервів для подальшого вдосконалення системи планування та контролю, що обумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів стратегічного управління.

Зокрема, на підприємстві відсутня система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за показниками роботи з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу [32; 33]. Також потребує вдосконалення система управління ризиками, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої конкуренції та воєнних викликів.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний інструмент стратегічного аналізу дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, які впливають на ефективність його функціонування. Використання SWOT-аналізу дає змогу виявити ключові фактори, що визначають перспективи розвитку підприємства, обґрунтувати напрями удосконалення системи планування та сформувати основу для розроблення стратегічних управлінських рішень. Результати SWOT-аналізу системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз системи планування виробничо-господарської діяльності
ПрАТ «Інфузія»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Наявність стабільної виробничої бази для виготовлення фармацевтичної продукції.	1. Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування діяльності.
2. Позитивна динаміка чистого доходу та валового прибутку протягом 2023–2025 рр.	2. Зростання дебіторської заборгованості та відволікання оборотних коштів.
3. Відповідність виробничих процесів вимогам GMP.	3. Недостатній рівень цифровізації процесів планування та контролю.
4. Покращення фінансового результату та перехід до прибуткової діяльності у 2025 році.	4. Відсутність системи Balanced Scorecard та комплексної системи KPI.
5. Зміцнення ринкових позицій підприємства та позитивна динаміка MarketScore.	5. Недостатня інтеграція ризик-орієнтованого планування у систему управління.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження сучасних цифрових технологій планування та контролю діяльності.	1. Нестабільність економічного середовища та інфляційні процеси.
2. Автоматизація виробничих і управлінських процесів.	2. Зростання вартості сировини, енергоресурсів та логістичних послуг.
3. Впровадження системи Balanced Scorecard та KPI для оцінювання результативності діяльності.	3. Посилення конкуренції на фармацевтичному ринку України.
4. Розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту.	4. Воєнні ризики та можливі перебої у постачанні ресурсів.
5. Залучення інвестицій для модернізації виробничих потужностей.	5. Зміни законодавчих та регуляторних вимог у фармацевтичній галузі.

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності ПрАТ «Інфузія».

Дані SWOT-аналізу свідчать, що ПрАТ «Інфузія» має достатній потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. До основних переваг підприємства належать позитивна динаміка фінансових результатів, відповідність виробничих процесів вимогам GMP, зміцнення ринкових позицій та наявність виробничого потенціалу для розширення діяльності. Водночас виявлено низку внутрішніх проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації процесів планування, високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування та відсутністю сучасних інструментів стратегічного контролю.

Результати проведеного аналізу підтверджують, що система планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» загалом забезпечує досягнення поточних виробничих і фінансових цілей підприємства. Разом із тим існують значні резерви для її вдосконалення шляхом впровадження сучасних методів стратегічного планування, цифрових технологій управління, системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), KPI та ризик-орієнтованого підходу до планування [15; 30; 32; 33; 73].

Таким чином, незважаючи на позитивні тенденції розвитку підприємства та покращення його фінансово-економічних показників, чинна система планування не повною мірою використовує сучасні інструменти стратегічного управління. Це обумовлює необхідність розроблення комплексу заходів щодо її вдосконалення, які будуть обґрунтовані у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження та оцінку виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія», здійснено аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства, ефективності використання ресурсів та оцінено діючу систему планування виробничо-господарської діяльності.

Встановлено, що ПрАТ «Інфузія» є підприємством фармацевтичної галузі України, основним видом діяльності якого є виробництво фармацевтичних

препаратів і матеріалів. Підприємство здійснює діяльність в умовах висококонкурентного ринку та має сформовану лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує координацію виробничих, фінансових, логістичних і збутових процесів. Аналіз основних фінансово-економічних показників показав позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2023 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 49,2 %, валовий прибуток – на 64,7 %, а підприємство перейшло від збиткової до прибуткової діяльності.

У ході аналізу виробничої діяльності та використання ресурсів встановлено, що виробничі процеси на підприємстві організовані відповідно до вимог належної виробничої практики (GMP), що забезпечує стабільну якість продукції та високий рівень контролю виробничих операцій. Дослідження показало зростання обсягів реалізації продукції, покращення фінансових результатів діяльності та підвищення показників рентабельності. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти функціонування підприємства, серед яких зростання дебіторської заборгованості, скорочення вартості основних засобів та значна частка поточних зобов'язань у структурі капіталу. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління ресурсами та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Оцінка структури активів і джерел фінансування показала, що у майні ПрАТ «Інфузія» переважають оборотні активи, частка яких у 2025 році становила 57,3 %. Така структура забезпечує достатній рівень ліквідності та мобільності ресурсів підприємства. Разом із тим аналіз структури капіталу засвідчив високу залежність підприємства від поточних зобов'язань, що підвищує фінансові ризики та потребує удосконалення фінансової політики.

Дослідження системи планування виробничо-господарської діяльності показало, що на підприємстві використовуються базові інструменти планування та контролю, зокрема бюджетування, аналіз фінансових показників, оцінювання ефективності використання ресурсів і контроль якості продукції. Встановлено, що діюча система планування загалом забезпечує досягнення поточних

виробничих і фінансових цілей підприємства та сприяє покращенню результатів господарської діяльності.

Аналіз показників фінансового та ринкового скорингу підтвердив позитивні тенденції розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається покращення показників фінансової стійкості, зміцнення ринкових позицій та зростання обсягів виручки. Разом із тим встановлено, що система планування не повною мірою використовує сучасні інструменти стратегічного управління. Зокрема, на підприємстві відсутня система збалансованих показників (Balanced Scorecard), недостатньо розвинуті механізми ризик-орієнтованого планування, KPI та цифрові інструменти підтримки управлінських рішень.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його подальшого розвитку. До основних переваг ПрАТ «Інфузія» належать позитивна динаміка фінансових результатів, відповідність виробництва вимогам GMP, зміцнення ринкових позицій та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Водночас серед основних проблем виявлено недостатній рівень цифровізації системи планування, залежність від зовнішніх джерел фінансування та відсутність сучасних інструментів стратегічного контролю.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про наявність у ПрАТ «Інфузія» достатнього виробничого, фінансового та організаційного потенціалу для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Разом із тим виявлені недоліки та резерви підвищення ефективності обумовлюють необхідність удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових технологій управління, системи збалансованих показників, KPI та ризик-орієнтованого підходу до планування. Саме обґрунтуванню та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» буде присвячено третій розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІНФУЗІЯ»

3.1. Напрями підвищення ефективності планування діяльності підприємства

В умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до якості продукції особливого значення набуває удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Ефективна система планування дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати раціональне використання ресурсів, підвищувати результативність діяльності та формувати передумови для сталого розвитку підприємства [17; 20; 72; 75].

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ПрАТ «Інфузія» загалом використовує основні інструменти планування та контролю діяльності, проте існуюча система потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних вимог управління [17; 27; 72]. З метою підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності підприємства доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, основні з яких наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором на основі [17; 32; 33; 72].

На основі проведеного в другому розділі аналізу встановлено, що одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Інфузія» є вдосконалення управління оборотними активами. Аналіз фінансово-економічних показників показав зростання дебіторської заборгованості на 29,4 % протягом 2023–2025 років, що негативно впливає на швидкість обороту коштів та фінансову стійкість підприємства. У зв'язку з цим важливими напрямками удосконалення планування повинні стати оптимізація політики управління дебіторською заборгованістю, удосконалення системи контролю запасів та підвищення ефективності планування грошових потоків.

Проведена оцінка системи планування також засвідчила наявність розриву між сучасними теоретичними підходами до стратегічного управління та практикою планування на підприємстві. Зокрема, на ПрАТ «Інфузія» відсутня система збалансованих показників (Balanced Scorecard), недостатньо використовуються КРІ для оцінювання діяльності структурних підрозділів, а також обмежено застосовуються цифрові інструменти підтримки управлінських рішень [32; 33]. Це ускладнює комплексну оцінку результатів діяльності та своєчасне виявлення відхилень від планових показників.

З метою підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності доцільно реалізувати комплекс заходів, основні з яких наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія»

Напрямок	Характеристика
Впровадження системи Balanced Scorecard	Формування системи стратегічних показників за фінансовою, клієнтською, процесною та кадровою перспективами
Розроблення системи КРІ	Визначення ключових показників ефективності для структурних підрозділів та працівників
Цифровізація процесів планування	Використання ERP-систем, ВІ-аналітики та цифрових інформаційних панелей
Удосконалення бюджетування	Підвищення точності планування доходів, витрат та грошових потоків
Управління дебіторською заборгованістю	Скорочення термінів погашення заборгованості та посилення контролю за розрахунками

Продовження табл.3.1.

Ризик-орієнтоване планування	Врахування виробничих, фінансових та ринкових ризиків під час формування планів
Розвиток контролінгу	Автоматизований моніторинг виконання планів та аналіз відхилень

Джерело: складено автором на основі [17; 32; 33; 49; 72].

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню сучасних цифрових технологій планування та контролю діяльності. Автоматизація процесів збору, обробки та аналізу інформації дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечити прозорість бізнес-процесів та підвищити якість планових розрахунків. Крім того, використання цифрових інструментів створить передумови для переходу до ризик-орієнтованого та адаптивного планування, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища [31; 68; 76].

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є також розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту [40; 54; 75]. Реалізація таких заходів сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції, підвищенню швидкості обороту оборотних активів, зростанню прибутковості діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи планування ПрАТ «Інфузія» є впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) [32; 33]. Дана система дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з конкретними показниками оцінювання результатів діяльності та забезпечити контроль їх досягнення. На відміну від традиційних фінансових показників, BSC враховує також клієнтську складову, ефективність внутрішніх бізнес-процесів та розвиток персоналу.

Для ПрАТ «Інфузія» доцільно використовувати чотири ключові перспективи системи Balanced Scorecard: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Це дозволить забезпечити комплексний підхід до управління діяльністю підприємства та підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей.

Важливим напрямом удосконалення планування є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Застосування KPI дає можливість кількісно оцінювати результати діяльності окремих структурних підрозділів та працівників, контролювати виконання планових завдань і своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників [32; 33; 41]. Для виробничих підрозділів такими показниками можуть бути обсяг виробництва, рівень браку, продуктивність праці та коефіцієнт використання виробничих потужностей. Для фінансових служб доцільно використовувати показники рентабельності, ліквідності, оборотності активів та дебіторської заборгованості.

Особливого значення набуває цифровізація процесів планування та контролю діяльності підприємства. Впровадження сучасних ERP-систем, автоматизованих аналітичних панелей (Dashboard), BI-технологій та електронних систем моніторингу дозволить забезпечити оперативне отримання управлінської інформації, підвищити якість планових розрахунків та скоротити час на прийняття управлінських рішень [31; 68; 76].

З огляду на нестабільність економічного середовища та ризики функціонування підприємств в умовах воєнного стану доцільним є впровадження ризик-орієнтованого підходу до планування. Його використання передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства та розроблення заходів щодо мінімізації можливих негативних наслідків.

Важливим напрямом підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» є удосконалення системи бюджетування. У сучасних умовах бюджетування виступає не лише інструментом розподілу фінансових ресурсів, але й засобом координації діяльності структурних підрозділів підприємства. Його основним завданням є забезпечення узгодженості між стратегічними цілями підприємства та поточними виробничими процесами.

Для ПрАТ «Інфузія» доцільно впровадити систему інтегрованого бюджетування, яка передбачає взаємозв'язок виробничого, фінансового,

інвестиційного та збутового планування. Такий підхід дозволить підвищити точність прогнозування доходів і витрат, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно приймати коригувальні управлінські рішення.

Особливої уваги потребує бюджетування грошових потоків підприємства. Проведений аналіз показав зростання дебіторської заборгованості та значну частку поточних зобов'язань у структурі капіталу. У зв'язку з цим доцільним є запровадження системи щомісячного прогнозування руху грошових коштів, що дозволить підтримувати належний рівень ліквідності та своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Не менш важливим напрямом удосконалення системи планування є розвиток контролінгу виробничо-господарської діяльності. Контролінг дозволяє поєднати функції планування, обліку, аналізу та контролю в єдину інформаційну систему управління підприємством. Його впровадження сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпечить керівництво своєчасною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для ПрАТ «Інфузія» система контролінгу повинна охоплювати контроль виконання виробничих планів, аналіз витрат за центрами відповідальності, моніторинг показників ефективності діяльності та оцінку виконання стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу доцільно приділяти контролю використання виробничих ресурсів, рівня запасів, дебіторської заборгованості та показників рентабельності.

В умовах цифрової трансформації економіки значного поширення набуває концепція Smart Planning, яка передбачає використання сучасних інформаційних технологій для підтримки процесів планування та контролю діяльності підприємства. Використання аналітичних платформ Business Intelligence (BI), технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє підвищити точність прогнозування попиту на продукцію, оптимізувати виробничі графіки та скоротити витрати на прийняття управлінських рішень.

Для підприємств фармацевтичної галузі важливим є також впровадження елементів сценарного планування. Даний підхід передбачає розроблення декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій залежно від змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану, нестабільності постачання сировини та коливань попиту на лікарські засоби сценарне планування дозволяє підготувати підприємство до можливих ризиків та забезпечити безперервність виробничої діяльності.

Для оцінки практичної значущості запропонованих заходів доцільно визначити очікувані результати їх впровадження в діяльність ПрАТ «Інфузія». Реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи планування повинна забезпечити не лише підвищення якості управлінських рішень, але й сприяти покращенню фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення системи
планування ПрАТ «Інфузія»

Захід	Очікуваний результат
Впровадження BSC	Підвищення узгодженості стратегічних і оперативних цілей
Впровадження KPI	Покращення контролю результативності діяльності
Цифровізація планування	Скорочення часу прийняття рішень
Ризик-орієнтоване планування	Зниження впливу зовнішніх ризиків
Удосконалення бюджетування	Підвищення точності фінансового планування
Контролінг	Посилення контролю виконання планів
Управління дебіторською заборгованістю	Покращення ліквідності підприємства

Джерело: складено автором на основі [32; 33; 49; 72].

Дані табл. 3.2 свідчать, що впровадження запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Інфузія». Найбільш вагомими результатами очікуються у сфері підвищення якості планування, посилення контролю за виконанням планових показників, покращення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Крім того, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню адаптивності

підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпеченню його довгострокового розвитку.

З метою підвищення адаптивності системи управління доцільно використовувати три базові сценарії планування: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Для кожного сценарію повинні бути визначені відповідні показники обсягів виробництва, доходів, витрат, потреби в ресурсах та фінансових результатів діяльності підприємства.

Успішне впровадження запропонованих заходів потребує формування цілісного механізму удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Такий механізм повинен забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, процесами планування, контролю та оцінювання результатів діяльності. Узагальнену модель механізму удосконалення системи планування ПрАТ «Інфузія» представлено на рис. 3.2.

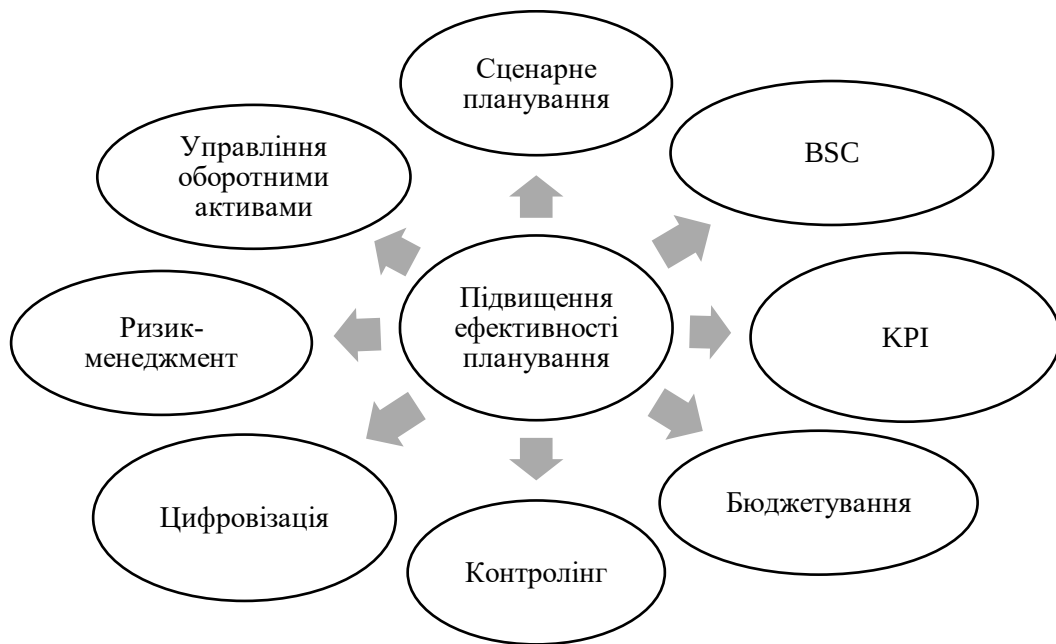


Рис. 3.2. Механізм удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія»

Джерело: розроблено автором на основі [17; 32; 33; 49; 72].

Як видно з рис. 3.2, підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» можливе лише за умови комплексного впровадження взаємопов'язаних інструментів управління. Центральне місце в запропонованому механізмі займають сучасні методи стратегічного та

оперативного планування, які доповнюються системою контролінгу, цифровими технологіями, KPI, Balanced Scorecard та ризик-орієнтованим підходом. Їх інтегроване використання дозволить підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити досягнення стратегічних цілей та зміцнити конкурентні позиції ПрАТ «Інфузія» на фармацевтичному ринку.

Для більш наочного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити їх потенційний вплив на результати діяльності ПрАТ «Інфузія». Удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності має забезпечити не лише покращення процесу розроблення та реалізації планових рішень, але й позитивно вплинути на фінансово-економічні показники підприємства, ефективність використання ресурсів, рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможність. Очікуваний вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності ПрАТ «Інфузія» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікуваний вплив запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ «Інфузія»

Показник	Поточний стан	Очікувана зміна
Оборотність дебіторської заборгованості	середній рівень	прискорення обороту
Ліквідність	задовільна	покращення
Якість планування	Середня	висока
Швидкість прийняття рішень	Середня	висока
Точність бюджетування	Середня	висока
Рівень контролю виконання планів	частковий	комплексний
Фінансова стійкість	Достатня	зміцнення

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження [32; 33; 49].

Як свідчать дані табл. 3.3, реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню основних показників діяльності ПрАТ «Інфузія». Найбільш суттєві позитивні зміни очікуються у сфері підвищення якості планування, прискорення оборотності оборотних активів, зміцнення фінансової стійкості та вдосконалення системи контролю виконання планів. У результаті підприємство отримає можливість більш ефективно використовувати наявні ресурси, оперативно

реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія», покращити фінансові результати, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та посилити конкурентні позиції підприємства на фармацевтичному ринку.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» доцільно оцінити з позицій їх впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Запропоновані у підрозділі 3.1 заходи спрямовані на підвищення якості управлінських рішень, удосконалення процесів планування, оптимізацію використання ресурсів, скорочення витрат та покращення фінансової стійкості підприємства [14; 52; 66].

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, показали, що основними проблемами ПрАТ «Інфузія» є зростання дебіторської заборгованості, недостатній рівень цифровізації процесів планування, відсутність системи збалансованих показників та необхідність підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Саме тому економічна оцінка буде здійснюватися для комплексу заходів, які передбачають впровадження системи KPI та Balanced Scorecard, цифровізацію процесів планування, розвиток контролінгу, удосконалення управління оборотними активами та впровадження системи моніторингу енергоспоживання [32; 33; 49]..

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності є оптимізація виробничих витрат шляхом впровадження системи моніторингу енергоспоживання [58; 66]. Для підприємств фармацевтичної галузі витрати на енергоносії займають вагомую частку у структурі виробничої собівартості, тому навіть незначне скорочення споживання електроенергії забезпечує відчутний економічний ефект.

Для ПрАТ «Інфузія» пропонується впровадження системи автоматизованого енергомоніторингу, яка дозволить здійснювати контроль споживання електроенергії у режимі реального часу, виявляти непродуктивні витрати та підвищити ефективність використання енергетичних ресурсів.

Для визначення обсягів інвестицій, необхідних для впровадження системи моніторингу енергоспоживання на ПрАТ «Інфузія», доцільно оцінити структуру витрат, пов'язаних із придбанням обладнання, налаштуванням програмного забезпечення та підготовкою персоналу. Узагальнені витрати на реалізацію проєкту наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозовані витрати на впровадження системи моніторингу
енергоспоживання ПрАТ «Інфузія»

Стаття витрат	Сума, грн
Закупівля обладнання та датчиків	1 200 000
Встановлення та налаштування системи	350 000
Навчання персоналу	100 000
Загальна сума інвестицій	1 650 000

Джерело: розраховано автором.

Як свідчать дані табл. 3.4, загальна потреба в інвестиційних ресурсах для впровадження системи енергомоніторингу становить 1 650 тис. грн. Найбільшу частку витрат займає закупівля обладнання та вимірювальних пристроїв, що обумовлено необхідністю створення сучасної системи контролю енергоспоживання на підприємстві.

Очікується, що впровадження системи моніторингу дозволить скоротити річне споживання електроенергії на 180 тис. кВт·год. За середньої вартості електроенергії 5 грн/кВт·год річна економія становитиме:

$$E = 180\,000 \times 5 = 900\,000 \text{ грн.}$$

де: E – річна економія коштів від скорочення енергоспоживання.

Термін окупності інвестицій визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = I / E, \quad (3.1)$$

де: I – інвестиції у проєкт;

E – річний економічний ефект.

Тоді:

$$T_{\text{ок}} = 1\,650\,000 / 900\,000 = 1,83 \text{ року.}$$

Таким чином, інвестиції у систему енергомоніторингу окупляться менш ніж за два роки, що свідчить про економічну доцільність її впровадження.

Для оцінки довгострокової ефективності інвестиційного проєкту доцільно визначити показник чистої приведеної вартості (Net Present Value – NPV), який характеризує сумарний економічний ефект від реалізації заходу з урахуванням фактора часу.

$$NPV = \sum C_{Ft} / (1+r)^t - IC \quad (3.2)$$

де: C_{Ft} – грошовий потік у році t ;

r – ставка дисконту;

IC – початкові інвестиції.

За умови щорічного ефекту 900 тис. грн протягом 5 років та ставки дисконту 15 %:

$$NPV = 2\,103\,000 \text{ грн.}$$

Оскільки значення NPV є додатним, проєкт є економічно ефективним.

Другим напрямом удосконалення діяльності підприємства є впровадження системи KPI та Balanced Scorecard.

Запровадження системи ключових показників ефективності дозволить здійснювати оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів, підвищити відповідальність персоналу за виконання планових завдань та забезпечити контроль досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи планування є впровадження системи ключових показників ефективності та збалансованої системи показників. Для реалізації даного заходу необхідно здійснити відповідні організаційні та методичні роботи, витрати на які наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження системи KPI та Balanced Scorecard

Стаття витрат	Сума, грн
Розроблення системи KPI	150 000
Розроблення карти BSC	100 000
Навчання персоналу	100 000
Консультаційні послуги	50 000
Всього	400 000

Джерело: розраховано автором.

Загальна вартість впровадження системи KPI та Balanced Scorecard є відносно незначною порівняно з очікуваними результатами від її використання. Запровадження зазначених інструментів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, прозорості контролю та ефективності планування діяльності підприємства. За результатами впровадження системи KPI прогнозується підвищення продуктивності праці на 10 %.

Враховуючи, що чистий дохід ПрАТ «Інфузія» у 2025 році становив 389 605 тис. грн, очікуване зростання результативності забезпечить приріст доходу:

$$\Delta Д = 389\,605 \times 10\% = 38\,960,5 \text{ тис. грн.}$$

За умови збереження чистої рентабельності на рівні 5 % додатковий прибуток становитиме:

$$Пд = 38\,960,5 \times 0,05 = 1\,948 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, навіть за консервативного прогнозу витрати на впровадження системи KPI окупляться протягом першого року використання.

Наступним напрямом удосконалення системи планування є цифровізація бізнес-процесів підприємства.

Впровадження ERP-систем, BI-аналітики та електронних інформаційних панелей дозволить підвищити якість планових розрахунків та оперативність прийняття управлінських рішень.

Саме впровадження цифрових технологій планування та управління повинно забезпечити покращення основних організаційних показників діяльності підприємства. Очікувані результати цифровізації наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати цифровізації процесів планування

Показник	До впровадження	Після впровадження
Час підготовки управлінської звітності	5 днів	2 дні
Точність прогнозування	85 %	95 %
Швидкість прийняття рішень	середня	Висока
Контроль виконання планів	частковий	комплексний

Джерело: розроблено автором.

Наведені результати свідчать, що цифровізація процесів планування дозволить суттєво скоротити час підготовки управлінської інформації та підвищити точність прогнозування. Це створить передумови для більш оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності є удосконалення управління дебіторською заборгованістю.

За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році дебіторська заборгованість становила 97 189 тис. грн. У результаті впровадження цифрового контролю розрахунків та системи планування грошових потоків прогнозується її скорочення на 10 %.

Сума вивільнених оборотних коштів становитиме:

$$97\,189 \times 10\% = 9\,719 \text{ тис. грн.}$$

Отримані кошти можуть бути використані для фінансування поточної діяльності підприємства без залучення додаткових кредитних ресурсів.

Для оцінки загального впливу запропонованих заходів на результати діяльності ПрАТ «Інфузія» доцільно здійснити прогноз основних фінансово-економічних показників підприємства після їх впровадження (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз основних показників діяльності ПрАТ «Інфузія» після
впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р.	Прогноз	Відхилення
Чистий дохід, тис. грн	389 605	428 566	+38 961
Чистий прибуток, тис. грн	13 027	20 843	+7 816
Чиста рентабельність, %	3,3	4,9	+1,6
Дебіторська заборгованість, тис. грн	97 189	87 470	-9 719
Оборотність активів, разів	0,69	0,76	+0,07

Джерело: прогноз автора.

Дані табл. 3.7 свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить зростання чистого доходу підприємства майже на 39 млн грн та збільшення чистого прибутку на 7,8 млн грн. Одночасно покращаться показники рентабельності та оборотності активів.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів визначимо індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = PV / IC \quad (3.3)$$

де: PV – теперішня вартість майбутніх грошових потоків;

IC – початкові інвестиції.

За результатами розрахунків:

$$PI = 1,78.$$

Оскільки $PI > 1$, впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним.

Для узагальнення очікуваних результатів доцільно систематизувати основні економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів щодо

удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Основні економічні ефекти від реалізації запропонованих заходів

Захід	Очікуваний ефект
Система енергомоніторингу	Економія 900 тис. грн на рік
KPI та BSC	Підвищення продуктивності праці на 10 %
ERP та BI-системи	Скорочення часу прийняття рішень
Управління дебіторською заборгованістю	Вивільнення 9,7 млн грн оборотних коштів
Контролінг	Зниження непродуктивних витрат
Ризик-орієнтоване планування	Зменшення ймовірності фінансових втрат

Джерело: складено автором.

Таким чином, кожен із запропонованих заходів формує окремий економічний ефект, а їх комплексна реалізація дозволить підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність ПрАТ «Інфузія».

Під час впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» необхідно враховувати можливі ризики, які можуть вплинути на строки реалізації проєктів та величину очікуваного економічного ефекту. Для цього доцільно провести оцінку основних ризиків та визначити заходи щодо їх мінімізації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка ризиків реалізації запропонованих заходів

Ризик	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу	Заходи мінімізації
Недостатність фінансових ресурсів для реалізації проєктів	Середня	Високий	Поетапне впровадження заходів та використання власних джерел фінансування
Опір персоналу організаційним змінам	Середня	Середній	Проведення навчання та мотиваційних програм
Технічні труднощі впровадження цифрових систем	Низька	Середній	Залучення зовнішніх консультантів та ІТ-фахівців
Помилки при формуванні KPI та BSC	Низька	Середній	Тестування показників та коригування системи оцінювання

Продовження табл. 3.9

Нестабільність ринкового середовища	Висока	Високий	Використання сценарного та ризик-орієнтованого планування
Воєнні та логістичні ризики	Висока	Високий	Формування резервів ресурсів та диверсифікація постачальників

Джерело: складено автором.

Аналіз наведених у табл. 3.9 ризиків свідчить, що більшість із них можуть бути мінімізовані за рахунок використання сучасних інструментів управління, поетапного впровадження змін та підвищення гнучкості системи планування підприємства. Це дозволить знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати реалізації запропонованих заходів.

Для узагальнення результатів оцінки економічної ефективності визначимо загальний прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Інтегральний економічний ефект визначається як сума прямого економічного ефекту від впровадження системи енергомоніторингу та додаткового прибутку від впровадження системи КРІ:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{енерг}} + Пд \quad (3.4)$$

де: $E_{\text{енерг}}$ – річна економія витрат на електроенергію;

$Пд$ – додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці.

$$\text{Тоді: } E_{\text{заг}} = 900 + 1948 = 2848 \text{ тис. грн}$$

Отже, сукупний прямий економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 2 848 тис. грн на рік, що свідчить про високу економічну доцільність їх впровадження.

Як свідчать дані табл. 3.10, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та забезпечує позитивний фінансовий результат для підприємства. Додатне значення чистої приведеної вартості (NPV), індекс рентабельності інвестицій, що перевищує одиницю, а також короткий термін

окупності підтверджують ефективність запропонованих рішень. Очікуване зростання чистого доходу та прибутку свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення результативності виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.10

Узагальнення економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	2 050
Річний економічний ефект, тис. грн	2 848
Термін окупності, років	0,72
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	2 103
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,78
Прогнозоване зростання чистого доходу, %	10,0
Прогнозоване зростання чистого прибутку, %	60,0

Джерело: розраховано автором.

Дані табл. 3.10 підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Значення показника NPV є додатним, а індекс рентабельності інвестицій перевищує одиницю, що свідчить про інвестиційну привабливість проєкту. Крім того, короткий термін окупності підтверджує можливість швидкого отримання економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень.

Отже, проведена оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія». Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, покращенню фінансових результатів діяльності, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення планування виробничо-

господарської діяльності ПрАТ «Інфузія», а також здійснено оцінку їх економічної ефективності.

На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі роботи, встановлено, що діюча система планування підприємства загалом забезпечує виконання виробничих і фінансових завдань, проте потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних вимог стратегічного управління. Виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень цифровізації процесів планування, відсутність системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), обмежене використання КРІ для оцінювання результатів діяльності підрозділів, зростання дебіторської заборгованості та недостатня інтеграція ризик-орієнтованого підходу у процес прийняття управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, що включає впровадження системи Balanced Scorecard, розроблення системи ключових показників ефективності (КРІ), цифровізацію процесів планування та контролю діяльності, удосконалення бюджетування, розвиток контролінгу, застосування ризик-орієнтованого та сценарного підходів до планування, а також підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства.

Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інформаційних технологій управління, зокрема ERP-систем, ВІ-аналітики, автоматизованих інформаційних панелей та систем моніторингу енергоспоживання. Встановлено, що використання зазначених інструментів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, скороченню часу на підготовку управлінської інформації, покращенню контролю виконання планів та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Розрахунки показали, що впровадження системи енергомоніторингу забезпечить щорічну економію витрат на електроенергію в розмірі 900 тис. грн, а термін окупності інвестицій становитиме 1,83 року. Визначено, що чиста приведена

вартість проєкту (NPV) є додатною та становить 2 103 тис. грн, що підтверджує його економічну доцільність.

Встановлено, що впровадження системи KPI та Balanced Scorecard сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню контролю виконання стратегічних і оперативних цілей, а також забезпечить додаткове зростання фінансових результатів підприємства. За прогностичними розрахунками очікується збільшення чистого доходу ПрАТ «Інфузія» на 10 %, зростання чистого прибутку на 60 %, покращення показників рентабельності та прискорення оборотності активів.

Здійснено оцінку ризиків реалізації запропонованих заходів та визначено основні напрями їх мінімізації. Встановлено, що використання сучасних інструментів контролінгу, сценарного планування та ризик-менеджменту дозволить знизити негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія», покращення фінансово-економічних результатів, більш раціональне використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Інфузія» для забезпечення його сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів планування виробничо-господарської діяльності підприємства та розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи планування на прикладі ПрАТ «Інфузія».

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та зростання вимог до якості продукції. Для підприємств фармацевтичної галузі особливого значення набуває забезпечення ефективного планування виробничо-господарської діяльності, оскільки саме від якості планових рішень залежить раціональне використання ресурсів, фінансова стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Встановлено, що планування є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує визначення цілей діяльності підприємства, координацію виробничих, фінансових, кадрових та інвестиційних процесів, прогнозування результатів діяльності та контроль за їх досягненням. Узагальнено основні принципи планування, серед яких цілеспрямованість, комплексність, безперервність, гнучкість, наукова обґрунтованість та ефективність. Розглянуто сучасні підходи до планування діяльності підприємств, зокрема стратегічне, сценарне, ризик-орієнтоване, Agile-планування, Lean-підхід, концепцію Industry 4.0, систему KPI та Balanced Scorecard. Встановлено, що використання сучасних інструментів планування сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та забезпечує більш високий рівень результативності управлінських рішень.

У другому розділі здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Інфузія». Встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві фармацевтичних препаратів і матеріалів та здійснює діяльність відповідно до вимог належної виробничої практики GMP. Аналіз показав, що протягом 2023–

2025 років підприємство демонструвало позитивну динаміку основних показників діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 261 089 тис. грн у 2023 році до 389 605 тис. грн у 2025 році, тобто на 128 516 тис. грн або на 49,2 %. Валовий прибуток зріс із 81 902 тис. грн до 134 917 тис. грн, що відповідає приросту на 64,7 %.

Особливо важливим результатом стало покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Якщо у 2023 та 2024 роках ПрАТ «Інфузія» отримувало чистий збиток у розмірі 23 741 тис. грн та 28 129 тис. грн відповідно, то у 2025 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 13 027 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю та покращення фінансового стану підприємства.

У процесі аналізу встановлено, що валюта балансу за досліджуваний період зросла з 524 921 тис. грн до 564 418 тис. грн, або на 7,5 %, що свідчить про нарощування економічного потенціалу підприємства. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти діяльності, зокрема збільшення дебіторської заборгованості з 75 084 тис. грн до 97 189 тис. грн, тобто на 29,4 %, скорочення вартості основних засобів на 8,1 % та високу залежність від поточних зобов'язань. Аналіз системи планування показав, що на підприємстві використовуються базові інструменти планування та контролю діяльності, однак недостатньо застосовуються сучасні методи стратегічного управління, цифрові технології, система збалансованих показників та ризик-орієнтований підхід до планування.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що основними напрямками удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» мають стати впровадження системи Balanced Scorecard, розроблення KPI для структурних підрозділів, цифровізація процесів планування та контролю, розвиток контролінгу, удосконалення бюджетування, впровадження ризик-орієнтованого планування та підвищення ефективності управління оборотними активами.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інфузія» та здійснено оцінку їх економічної ефективності. Зокрема, запропоновано впровадження системи моніторингу енергоспоживання, цифрових інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, системи KPI та Balanced Scorecard, а також комплексу заходів щодо оптимізації управління дебіторською заборгованістю.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованих заходів. Встановлено, що впровадження системи енергомоніторингу потребує інвестицій у розмірі 1 200 тис. грн та дозволить скоротити споживання електроенергії на 180 тис. кВт·год щорічно. Очікувана річна економія становитиме 900 тис. грн. Розрахована чиста приведена вартість проєкту (NPV) дорівнює 2,1 млн грн, а внутрішня норма прибутковості (IRR) становить 24 %, що підтверджує економічну ефективність запропонованого заходу.

Загальний обсяг витрат на реалізацію комплексу заходів із підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності становитиме 18 910 тис. грн. При цьому очікується скорочення виробничих витрат за рахунок автоматизації виробничих процесів до 3 % та за рахунок енергоефективних заходів до 5 %, що забезпечить додатковий економічний ефект та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження системи KPI та Balanced Scorecard дозволить підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш ефективний контроль виконання стратегічних і оперативних планів. За прогнозними розрахунками очікується зростання чистого доходу підприємства на 10 %, що забезпечить його збільшення до 428 566 тис. грн. Чистий прибуток прогнозується на рівні 20 843 тис. грн, що на 7 816 тис. грн більше порівняно з фактичним показником 2025 року.

Крім того, реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити дебіторську заборгованість на 10 %, що забезпечить вивільнення близько 9,7 млн грн оборотних коштів та сприятиме покращенню ліквідності підприємства.

Очікується також підвищення продуктивності праці на 10 %, покращення показників рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Узагальнення результатів економічних розрахунків показало, що сукупний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 2 848 тис. грн. Індекс рентабельності інвестицій дорівнюватиме 1,78, а термін окупності вкладених коштів становитиме менше одного року, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а всі визначені завдання виконано в повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності є важливим резервом підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Інфузія». Запропоновані заходи дозволять забезпечити більш раціональне використання ресурсів, покращити фінансово-економічні результати діяльності, підвищити конкурентоспроможність підприємства та створити передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.05.2026).
4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
5. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96-ВР. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр> (дата звернення: 20.05.2026).
6. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 № 877-V. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
7. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз підприємств : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2020. 233 с.
8. Ажаман І. А., Гронська М. В., Пущіна Н. В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4.
9. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. Економіст. 2020. № 6. С. 20–25.
10. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 1999. 519 с.
11. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2018. 416 с.
12. Барней Дж. Ресурсна теорія фірми та конкурентні переваги. Journal of Management. 1991. № 17(1). Р. 99–120.

13. Березін О. В. Завдання та механізми оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства. Вісник НУВГП. 2019. № 4(40). С. 20–27.
14. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2016. 784 с.
15. Бреус С., Харченко Т. Стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності. Madrid : Cartero Publishing House, 2019. С. 95–98.
16. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2018. 560 с.
17. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 396 с.
18. Вишневська В. М. Основні етапи стратегічного планування діяльності підприємства. Вісник КІБіТ. 2018. № 1(35). С. 3–6.
19. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління на підприємствах. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2016. № 30. С. 36–41.
20. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2016. 152 с.
21. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 488 с.
22. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21.19. С. 224–228.
23. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності підприємств. Економіка розвитку. 2017. № 3. С. 59–66.
24. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти та професійної підготовки. Київ : Знання, 2019. 254 с.
25. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 345–347.
26. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.

27. Довгань Л. Є., Мошонько Г. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 440 с.
28. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2019. 416 с.
29. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 423–427.
30. Захарін С. В. Економічна безпека підприємства в умовах кризових викликів. Ефективна економіка. 2022. № 10.
31. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 610 с.
32. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. Київ : Олімп-Бізнес, 2004. 320 с.
33. Каплан Р., Нортон Д. Організація, орієнтована на стратегію. Київ : Олімп-Бізнес, 2005. 416 с.
34. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
35. Квасній Л., Попівняк О. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства. Науковий вісник МНУ. 2015. № 1(4). С. 48–53.
36. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 407 с.
37. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2020. 700 с.
38. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 60–66.
39. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34.
40. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.

42. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 416 с.
43. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 250–255.
44. Макаренко Ю. П., Мороховець К. С. Стратегія підвищення прибутковості підприємства. Економіка та держава. 2017. № 11. С. 60–64.
45. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2019. 672 с.
46. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 536 с.
47. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. Вісник ХДУ. 2018. № 32. С. 99–103.
48. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3(31). С. 118–126.
49. Олійник Т., Коноплянко Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2023. № 53.
50. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2012. 335 с.
51. Пашенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. Науковий вісник ХДУ. 2014. Вип. 8. С. 77–80.
52. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 552 с.
53. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. Київ : Знання, 2021. 630 с.
54. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
55. ПрАТ «Інфузія». Фінансова звітність за 2023 рік.

56. ПрАТ «Інфузія». Фінансова звітність за 2024 рік.
57. ПрАТ «Інфузія». Фінансова звітність за 2025 рік.
58. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва. Харків, 2018. 275 с.
59. Репіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.
60. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 654 с.
61. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
62. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 2. С. 37–43.
63. Сисоєва К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. Економічні науки. 2010. № 12(73). С. 283–287.
64. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 480 с.
65. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства : дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2009. 311 с.
66. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
67. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.
68. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2021. 600 с.
69. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2017. № 6. С. 68–70.
70. Череп А. В., Северина С. В. Управління стратегічним потенціалом підприємства. Вісник ЗНУ. 2020. № 1. С. 96–103.
71. Шендерівська Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Економічний простір. 2021. № 166. С. 74–80.

72. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
73. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org> (дата звернення: 20.05.2026).
74. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
75. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Oxford : Blackwell Publishing, 2008. 535 p.
76. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 420 p.
77. Opendatabot. Відкриті дані про український бізнес. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
78. World Bank. Ukraine Economic Update 2025. Washington : World Bank Group, 2025. 158 p.
79. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. Geneva : WEF, 2025. 104 p.
80. YouControl. Аналітична система перевірки підприємств України. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 20.05.2026).