

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота  
на тему: «УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»)**

Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М 02-22  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Єсіпової Ксенії Сергіївни

Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Маковецька І.М.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Решетник Н.І.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

- 1.1. Поняття та сутність внутрішнього середовища організації
- 1.2. Методика дослідження внутрішнього середовища організації
- 1.3. Роль внутрішнього середовища у формуванні ефективної системи менеджменту

### **Розділ 2. Аналіз внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»**

- 2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»
- 2.2. Оцінка стану складових елементів внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»
- 2.3. Виявлення проблем і факторів, що стримують розвиток організації

### **Розділ 3. Шляхи удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»**

- 3.1. Основні напрямки оптимізації внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»
- 3.2. Обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем організації

### **ВИСНОВКИ**

### **РЕЗЮМЕ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку економіки, зростання конкуренції та постійних організаційних змін дедалі більшого значення набуває ефективне управління внутрішнім середовищем організації оскільки внутрішнє середовище безпосередньо впливає на ефективність роботи, конкурентоспроможність і розвиток організації. Управління цим середовищем дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, оптимізувати ресурси, підвищувати мотивацію працівників і адаптуватися до зовнішніх змін. У сучасних умовах швидких змін і високої конкуренції правильне управління внутрішніми процесами є ключем до стабільності і успішного функціонування будь-якої організації.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств фармацевтичної галузі, які функціонують у складному регуляторному середовищі та потребують високого рівня професіоналізму, відповідальності й командної взаємодії працівників. ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» є одним із провідних підприємств галузі в Україні, діяльність якого значною мірою залежить від ефективності управління внутрішнім середовищем. Водночас питання практичного застосування методів управління внутрішнім середовищем в умовах вітчизняних промислових підприємств залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

**Мета** та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є виявлення шляхів удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» та надання практичних рекомендацій щодо оптимізації внутрішнього середовища організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких **завдань:**

- розкрити сутність та структуру внутрішнього середовища організації;
- дослідити методику аналізу внутрішнього середовища організації;
- вказати на роль та значення внутрішнього середовища у формуванні ефективної системи менеджменту;
- надати характеристику організаційно-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»;
- оцінити стан складових елементів внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»;
- виявити проблеми, що стримують розвиток організації;
- вказати на шляхи удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»;
- обґрунтувати запропоновані заходи щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем організації.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є внутрішнє середовище організації.

**Предметом** дослідження є управління внутрішнім середовищем організації на прикладі ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод».

**Емпірична база дослідження.** Емпіричною базою дослідження є ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», на матеріалах якого здійснюється аналіз фактичного стану застосування соціально-психологічних методів управління персоналом.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до соціально-психологічних методів управління; порівняння та узагальнення – для виявлення особливостей їх застосування в діяльності підприємства; статистичний аналіз – для оцінювання

основних показників діяльності та управління персоналом; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження.

**Практична значущість** роботи полягає в можливості використання отриманих висновків і розроблених рекомендацій у практичній діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» з метою підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення соціально-психологічного клімату та зростання результативності праці

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та результати дослідження були відображені у тезах виступу на тему: Сучасні підходи до управління внутрішнім середовищем підприємства, на Міжнародній науково-практичній конференція "AD ORBEM PER LINGUAS / ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ", що відбулася 14-15 травня 2026 року.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну базу роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, статистична та фінансова звітність ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», матеріали внутрішньої звітності підприємства, результати власних емпіричних досліджень. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття та сутність внутрішнього середовища організації

Внутрішнє середовище організації є однією з базових категорій сучасної теорії менеджменту, оскільки саме воно формує умови для реалізації стратегічних і оперативних цілей підприємства, забезпечує узгодженість управлінських процесів та визначає рівень адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнного стану, цифрової трансформації та посилення конкуренції значення внутрішнього середовища суттєво зростає, оскільки саме внутрішні ресурси й управлінські механізми визначають здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності та зберігати конкурентоспроможність.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «внутрішнє середовище організації», що свідчить про багатовимірність даної категорії. Традиційний підхід представлений у працях М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, які визначали внутрішнє середовище як сукупність внутрішніх змінних організації, до яких належать цілі, структура, завдання, технології та персонал (Mescon, 1988). Такий підхід акцентує увагу переважно на структурно-функціональних характеристиках організації та розглядає її як раціонально впорядковану систему. Іншу позицію займає Р. Дафт, який трактує внутрішнє середовище як систему взаємодії організаційної структури, технологій, ресурсів та корпоративної культури, що формує конкурентоспроможність підприємства (Daft, 2016). На відміну від класичного підходу, тут особлива увага приділяється поведінковим і культурним чинникам, що є важливими в умовах економіки знань.

Багато українських науковців визначають внутрішнє середовище як частину загального середовища, яка перебуває в межах підприємства та піддається управлінському впливу. Водночас В. Оберемчук наголошує, що ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від стану її внутрішніх чинників. Дикань В. Л. і розглядає внутрішнє середовище як сукупність факторів, що забезпечують довгострокову прибутковість і перебувають під постійним контролем менеджменту. Отже, вітчизняні автори більшою мірою акцентують увагу на управлінській керованості внутрішнього середовища та його економічній результативності.

Порівняльний аналіз наведених підходів дає змогу виокремити три основні концептуальні напрями дослідження внутрішнього середовища: структурно-функціональний, у межах якого внутрішнє середовище трактується як система цілей, структури, завдань і технологій; ресурсний, що розглядає його як сукупність матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів; поведінково-культурний, де ключову роль відіграють організаційна культура, комунікації, мотивація та соціально-психологічний клімат. Водночас жоден із зазначених підходів окремо не відображає повною мірою складність сучасної організації, тому доцільним є їх інтегроване застосування.

На основі узагальнення наукових позицій внутрішнє середовище організації доцільно визначати як комплекс взаємопов'язаних матеріальних, кадрових, організаційних, фінансово-економічних та соціально-психологічних елементів, що формують внутрішній потенціал підприємства, перебувають під впливом управлінських рішень та визначають здатність організації до стабільного функціонування і розвитку. До основних складових внутрішнього середовища належать цілі діяльності, організаційна структура, персонал, технології, фінансові ресурси, система управління, корпоративна культура та внутрішні бізнес-процеси (Химченко, 2013). Цілі визначають стратегічний напрям розвитку підприємства та є орієнтиром для прийняття управлінських рішень.

Організаційна структура забезпечує розподіл функцій, повноважень і відповідальності. Персонал виступає центральним елементом внутрішнього середовища, оскільки саме від його компетентності, мотивації та здатності до змін залежить ефективність використання інших ресурсів. Особливе місце посідає організаційна культура як система цінностей, норм поведінки, традицій і моделей взаємодії. Сучасні дослідження доводять, що сильна корпоративна культура здатна компенсувати недоліки формальної структури управління, тоді як токсична культура нівелює навіть ефективні стратегічні рішення.

Важливою характеристикою внутрішнього середовища є його динамічність. Зміни у кадровому складі, технологіях, фінансовому забезпеченні чи системі мотивації спричиняють трансформацію всієї внутрішньої системи. Саме тому управління внутрішнім середовищем повинно базуватися не лише на принципах стабільності, а й на постійному моніторингу, діагностиці, антикризовому реагуванні та стратегічному розвитку. Ступінь дослідженості проблеми є достатньо високим, однак аналіз сучасної літератури свідчить про наявність певних прогалин. Більшість авторів концентруються на економічних і структурних аспектах внутрішнього середовища, тоді як питання організаційної поведінки, стресостійкості персоналу, управління змінами та функціонування підприємства в кризових умовах висвітлені недостатньо. Особливої актуальності це набуває для українських підприємств в умовах війни та післякризового відновлення економіки.

На наш погляд, внутрішнє середовище організації слід розглядати не як статичну сукупність ресурсів, а як адаптивну управлінську систему, у якій вирішальне значення мають не лише матеріальні ресурси, а й якість комунікацій, лідерство, корпоративна культура та здатність персоналу до швидкого реагування на зміни.

Отже, внутрішнє середовище організації є складною багаторівневою системою, що поєднує ресурси, процеси, структури та соціальні взаємодії. Його

стан безпосередньо впливає на ефективність менеджменту, конкурентоспроможність підприємства та стійкість розвитку. Комплексне дослідження внутрішнього середовища створює теоретичну основу для розроблення сучасних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності організації.

## **1.2. Методика дослідження внутрішнього середовища організації**

Ефективне управління внутрішнім середовищем організації неможливе без його системного та науково обґрунтованого дослідження. Методика дослідження внутрішнього середовища передбачає сукупність підходів, принципів, методів і інструментів, які дають змогу оцінити стан внутрішніх процесів, виявити проблемні зони та визначити напрями їх удосконалення. У сучасних умовах така методика має бути комплексною, поєднувати кількісні та якісні методи аналізу й враховувати специфіку діяльності конкретної організації. Долгальова та Кисловська (2024) підкреслюють, що особливого значення дослідження внутрішнього середовища набуває в умовах нестабільності, коли результативність підприємства залежить від здатності своєчасно виявляти внутрішні загрози та адаптувати систему управління.

У науковій літературі дослідження внутрішнього середовища організації зазвичай здійснюється за структурним підходом, відповідно до якого аналізуються окремі складові внутрішнього середовища: цілі, організаційна структура, персонал, система мотивації, організаційна культура, технології та ресурси. Такий підхід дозволяє глибше дослідити кожен елемент, однак потребує подальшої інтеграції отриманих результатів для формування цілісної управлінської оцінки. У дослідженні Долгальнової та Кисловської (2024) до ключових елементів також віднесено завдання організації як конкретизований інструмент реалізації цілей, що доцільно враховувати під час оцінювання ефективності внутрішнього середовища. Важливим етапом дослідження є

визначення цілей і завдань аналізу, що залежать від стратегічних пріоритетів організації. Залежно від мети дослідження акцент може робитися на оцінці кадрового потенціалу, ефективності організаційної структури, соціально-психологічного клімату або системи управління загалом. На цьому етапі також формується інформаційна база дослідження, яка включає внутрішню звітність підприємства, результати опитувань персоналу, статистичні дані та матеріали спостережень. Додатково доцільно використовувати матеріали внутрішнього моніторингу, результати аудиту бізнес-процесів та дані оперативного контролю. Для дослідження внутрішнього середовища організації використовуються як загальнонаукові, так і спеціальні методи. До загальнонаукових методів належать аналіз, синтез, індукція, дедукція та узагальнення, які дозволяють систематизувати теоретичні положення та практичні дані. Спеціальні методи спрямовані на вивчення окремих аспектів внутрішнього середовища, зокрема соціально-психологічних і управлінських процесів. Особливу роль у методиці дослідження відіграють емпіричні методи, такі як анкетування, опитування, інтерв'ю та спостереження. Вони дають змогу отримати інформацію про рівень задоволеності працівників умовами праці, стиль керівництва, ефективність внутрішніх комунікацій і соціально-психологічний клімат у колективі. Поєднання цих методів із кількісними показниками діяльності підприємства дозволяє підвищити об'єктивність результатів дослідження. У практиці менеджменту широко застосовуються також аналітичні інструменти комплексної оцінки внутрішнього середовища, зокрема SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити внутрішні резерви розвитку. Хоча SWOT-аналіз традиційно використовується для стратегічного аналізу, його елемент «Strengths–Weaknesses» є ефективним інструментом саме для дослідження внутрішнього середовища. Водночас на відміну від SWOT-аналізу, Долгальова та Кисловська (2024) акцентують увагу на практичному значенні експрес-діагностики та моніторингу, які дозволяють швидко реагувати

на зміни внутрішнього стану підприємства. Окрему увагу слід приділити методам експертних оцінок, які базуються на залученні фахівців до визначення проблемних аспектів функціонування організації та формування альтернатив управлінських рішень. Такі методи є доцільними за умов дефіциту статистичної інформації або високої невизначеності. Перспективним інструментом дослідження внутрішнього середовища є моніторинг, що передбачає систематичне спостереження за ключовими показниками діяльності підприємства, порівняння їх у динаміці та прогнозування можливих відхилень. На відміну від разового аналізу, моніторинг забезпечує безперервний інформаційний супровід управлінських рішень.

Систематизацію основних методів дослідження внутрішнього середовища організації наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Методи дослідження внутрішнього середовища організації

Група методів	Назва методу	Сутність та напрям використання
Загальнонаукові	Аналіз, синтез	Дослідження структури внутрішнього середовища та взаємозв'язків між його елементами
Аналітичні	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін організації як складових внутрішнього середовища
Соціологічні	Анкетування, опитування	Оцінка мотивації персоналу, соціально-психологічного клімату, задоволеності умовами праці
Якісні	Інтерв'ю, спостереження	Дослідження стилю управління, неформальних відносин і комунікацій
Статистичні	Аналіз показників діяльності	Оцінка результативності використання ресурсів і кадрового потенціалу
Діагностичні	Експрес-діагностика	Оперативне виявлення проблем в організаційній структурі та фінансово-економічному стані підприємства

Група методів	Назва методу	Сутність та напрям використання
Моніторингові	Моніторинг	Систематичне спостереження за змінами внутрішнього середовища та прогнозування тенденцій

Узагальнюючи, можна стверджувати, що методика дослідження внутрішнього середовища організації має базуватися на принципах комплексності, системності та адаптивності. Лише поєднання різних методів і інструментів дозволяє отримати повну картину стану внутрішнього середовища та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Авторська позиція полягає в тому, що в сучасних умовах традиційні методи аналізу повинні доповнюватися інструментами постійного моніторингу та антикризової діагностики, оскільки саме вони забезпечують своєчасне реагування на внутрішні дисбаланси й підвищують стійкість організації.

### **1.3. Роль внутрішнього середовища у формуванні ефективної системи менеджменту**

Ефективність системи менеджменту організації значною мірою визначається станом та рівнем розвитку її внутрішнього середовища. Саме внутрішні фактори формують потенціал підприємства, визначають можливості реалізації стратегічних рішень і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах управління дедалі більше орієнтується не лише на формальні структури та економічні показники, а й на соціально-психологічні аспекти внутрішнього середовища. Важливо підкреслити, що ефективна система менеджменту формується не лише через

управління внутрішнім середовищем, а й через постійну взаємодію та зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем, яке створює умови функціонування організації.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на всі управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Зокрема, чітко сформульовані цілі та узгоджена організаційна структура сприяють ефективному плануванню й розподілу ресурсів, тоді як розвинена організаційна культура та сприятливий соціально-психологічний клімат забезпечують результативну мотивацію персоналу. У свою чергу, якісна система внутрішніх комунікацій підвищує рівень координації управлінських рішень і знижує ризик управлінських помилок. Особливу роль у формуванні ефективної системи менеджменту відіграє персонал як ключовий елемент внутрішнього середовища. Рівень професійної підготовки працівників, їх мотивація, лояльність та залученість безпосередньо впливають на продуктивність праці та якість управлінських процесів. У цьому контексті соціально-психологічні методи управління виступають важливим інструментом гармонізації інтересів працівників і організації. Організаційна культура як складова внутрішнього середовища забезпечує формування єдиних ціннісних орієнтирів, норм поведінки та стандартів взаємодії в колективі. Сильна організаційна культура сприяє підвищенню дисципліни, відповідальності та ініціативності персоналу, що позитивно відображається на ефективності менеджменту.

Для узагальнення впливу основних елементів внутрішнього середовища на систему менеджменту доцільно використати таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Вплив елементів внутрішнього середовища на ефективність системи менеджменту

Елементи внутрішнього середовища	Характер впливу на систему менеджменту
Цілі організації	Визначають стратегічні пріоритети та напрями управлінських рішень
Організаційна структура	Забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності
Персонал	Формує кадровий потенціал і результативність управлінських процесів
Організаційна культура	Впливає на мотивацію, поведінку та рівень залученості працівників
Система комунікацій	Сприяє координації дій та ефективному обміну інформацією
Система мотивації	Забезпечує зацікавленість персоналу в досягненні цілей організації

Водночас внутрішнє середовище постійно перебуває під впливом факторів зовнішнього середовища, що формують обмеження та можливості розвитку організації. Тому важливим є розгляд механізму зворотного зв'язку між внутрішнім і зовнішнім середовищем, що представлено на рис.1.1



Рис. 1.1 Взаємовплив внутрішнього і зовнішнього середовища

Отже, на рисунку представлена загальна система середовища організації, її внутрішня і зовнішня складова, їх взаємозв'язок та взаємовплив в системі управління.

Таким чином, внутрішнє середовище виступає центром управлінської системи, яке постійно отримує інформацію із зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, трансформує її через управлінські рішення та формує відповідні реакції організації. Слід зазначити, що внутрішнє середовище не є статичним утворенням. Його розвиток відбувається під впливом управлінських рішень, змін у складі персоналу, впровадження нових технологій та трансформації організаційної культури. Тому ефективна система менеджменту має бути орієнтована на постійний аналіз і вдосконалення внутрішнього середовища з урахуванням довгострокових цілей розвитку підприємства.

Отже, внутрішнє середовище організації виступає базисом формування ефективної системи менеджменту, оскільки забезпечує узгодженість

управлінських функцій, підвищує результативність використання ресурсів і створює умови для сталого розвитку організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»

#### 2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» є одним із провідних вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі, що здійснює повний цикл діяльності у сфері створення, виробництва та реалізації лікарських засобів. Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення населення якісними, ефективними та доступними лікарськими засобами, розвиток науково-виробничого потенціалу у сфері фармацевтики, а також отримання прибутку від здійснення господарської діяльності. До основних напрямів діяльності товариства належать розроблення нових лікарських засобів, виробництво фармацевтичної продукції різних лікарських форм, контроль якості продукції відповідно до встановлених стандартів, оптова та роздрібна реалізація лікарських засобів, здійснення зовнішньоекономічної діяльності і проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Підприємство поєднує виробничу, наукову та комерційну складові діяльності, що забезпечує йому конкурентні переваги на фармацевтичному ринку та створює умови для сталого розвитку. Організаційна структура управління ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», що представлена на рисунку 2.1, побудована за функціонально-ієрархічним принципом. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку товариства. Контроль за діяльністю виконавчого органу

здійснює наглядова рада. Поточне керівництво підприємством покладено на генерального директора.

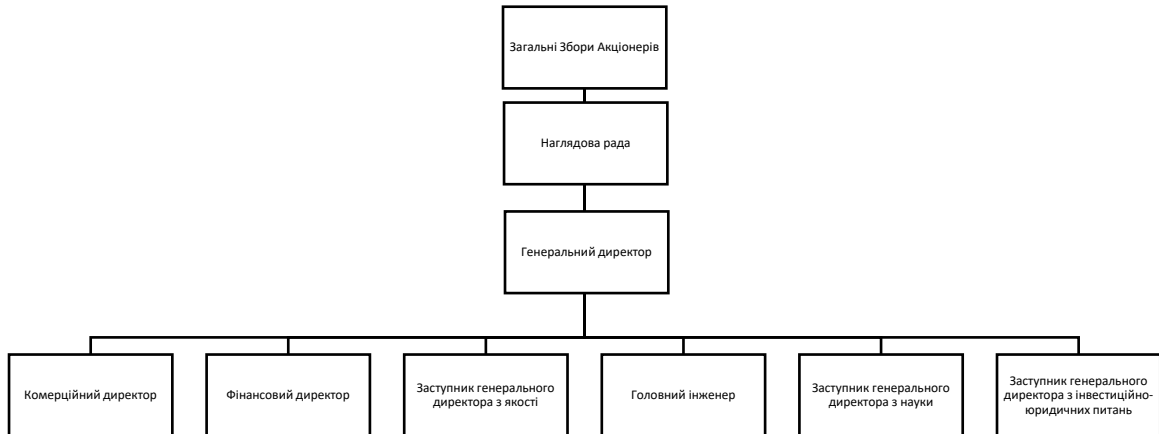


Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

У структурі управління підприємства виділено основні функціональні напрями, які очолюють відповідні посадові особи, такі як комерційний директор, фінансовий директор, заступник генерального директора з якості, головний інженер, заступник генерального директора з науки та заступник генерального директора з інвестиційно-юридичних питань. Така структура забезпечує розподіл повноважень між керівниками, координацію діяльності структурних підрозділів та ефективний контроль за реалізацією управлінських рішень.

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» функціонує в умовах висококонкурентного фармацевтичного ринку України, який характеризується значним рівнем державного регулювання, високими вимогами до якості продукції та активною інноваційною діяльністю учасників ринку. Основними

конкурентами підприємства є великі українські виробники лікарських засобів, зокрема ПрАТ «Фармак» та ПрАТ «Дарниця».

Таблиця 2.1

## Відомості про основних конкурентів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Конкуренти та їх розташування	Види послуг	Конкурентні переваги	Слабкі сторони
ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»  Україна, 03134, м. Київ, вул. Миру, буд. 17.	Виробництво та реалізація лікарських засобів	Досвід роботи, наукова база, широкий асортимент препаратів	Конкуренція з великими виробниками, регуляторні обмеження ринку
АТ «Фармак»  Україна, 04080, м. Київ, вул. Кирилівська, буд. 63	Розробка і виробництво лікарських засобів, експорт фармацевтичної продукції	Високий рівень інновацій, сучасні виробничі потужності, широка номенклатура препаратів	Високі витрати на інновації, залежність від імпортової сировини
ПрАТ Фармацевтична фірма Дарниця Україна, 02093, м. Київ, вул. Бориспільська, буд. 13	Виробництво та реалізація лікарських засобів	Відомий бренд, велика частка на внутрішньому ринку, масштаб виробництва	Висока конкуренція в сегменті генериків, ціновий тиск

Конкурентними перевагами підприємства є багаторічний досвід роботи на ринку, наявність власної науково-дослідної бази, широкий асортимент лікарських засобів, впізнаваність бренду серед споживачів і стабільна система управління якістю.

Разом із тим, на діяльність підприємства впливають такі стримувальні фактори, як зростання конкуренції, залежність від імпортової сировини, інфляційні процеси, валютні коливання та зміни регуляторного середовища. Для оцінювання організаційно-економічного стану підприємства доцільно

проаналізувати основні фінансово-економічні показники за 2022–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» за 2022–2025 рр., грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка за 2022-2025рр. (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	1 560 574 000	1 818 903 000	2 078 848 000	2 242 724 000	43,7 %,
Чистий прибуток	254 275 000	262 863 000	273 402 000	268 345 000	5,53 %,
Активи	2 628 478 000	2 856 146 000	3 091 067 000	3 363 491 000	27,97 %
Зобов'язання	107 553 000	160 598 000	160 765 000	217 412 000	102,15%

Аналіз наведених даних свідчить про позитивну динаміку основних результативних показників діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс на 682 150 грн, або на 43,7 %, що свідчить про розширення обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Чистий прибуток за 2022–2025 роки збільшився на 14 070 тис. грн, або на 5,53 %, що характеризує діяльність підприємства як прибуткову та стабільну. Водночас темпи зростання прибутку є нижчими за темпи зростання доходу, що може свідчити про підвищення собівартості продукції або зростання операційних витрат. Активи підприємства за аналізований період зросли на 735 013 тис. грн, або на 27,97 %, що свідчить про розширення ресурсної бази та збільшення економічного потенціалу товариства. Частка зобов'язань у структурі балансу за період 2022–2025 років суттєво зросла (на 102,15%), що свідчить про посилення ролі залучених коштів у фінансуванні діяльності підприємства.

Водночас у 2023–2024 роках цей показник залишався відносно низьким, що характеризувало стабільну та збалансовану фінансову структуру. У 2025 році спостерігається подальше зростання зобов'язань, однак їх частка все ще не є критичною, що дозволяє говорити про збереження фінансової незалежності підприємства. Високий рівень власного капіталу і надалі забезпечує стабільність фінансування поточної та інвестиційної діяльності, хоча тенденція до зростання боргового навантаження потребує додаткового контролю.

Таблиця 2.3.

### Основні фінансові коефіцієнти ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Показник	Норматив	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,67	1,83	2,86
Проміжний коефіцієнт покриття	$\geq 0,7$	4,52	4,54	6,41
Загальний коефіцієнт покриття	$\geq 1$	10,75	8,83	10,47
Питома вага зобов'язань	–	0,07	0,09	0,08
Питома вага дебіторської заборгованості	–	0,16	0,15	0,18
Питома вага власного капіталу і довгострокових зобов'язань	–	0,96	0,94	0,95
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\leq 1$	0,08	0,10	0,09
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\geq 0,2$	0,93	0,91	0,92
Рентабельність активів (ROA)	–	0,10	0,08	0,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	–	0,10	0,09	0,10

Важливим показником ефективності функціонування підприємства є рентабельність продажів. За досліджуваний період вона мала тенденцію до зниження: з 16,3 % у 2022 році до 13,2 % у 2024 році. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації виробничо-збутових процесів. Позитивною характеристикою діяльності підприємства є високий рівень ліквідності та фінансової автономії. Показники платоспроможності перевищують нормативні значення, що підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання та забезпечувати безперервність господарської діяльності. Водночас окремої уваги

потребує стан виробничої бази підприємства. Зростання коефіцієнта зносу основних засобів свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази, що зумовлює необхідність модернізації обладнання, впровадження нових технологій та активізації інвестиційної діяльності.

Отже, результати дослідження організаційно-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» дають підстави стверджувати, що підприємство характеризується стабільним фінансовим станом, зростанням обсягів реалізації продукції, високим рівнем автономії та ефективною системою управління. Разом із тим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності доцільним є посилення інноваційної активності, оновлення виробничих фондів та вдосконалення системи управління витратами.

## **2.2. Оцінка стану складових елементів внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»**

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують умови його функціонування, визначають потенціал розвитку та рівень конкурентоспроможності. До основних складових внутрішнього середовища належать цілі діяльності підприємства, організаційна структура управління, кадровий потенціал, фінансово-економічні ресурси, технологічна база, система внутрішніх комунікацій та організаційна культура. Оцінка стану зазначених елементів дає можливість визначити сильні сторони підприємства, виявити наявні проблеми та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення управління.

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» функціонує як сучасне фармацевтичне підприємство, діяльність якого спрямована на виробництво якісних і доступних лікарських засобів, задоволення потреб споживачів та забезпечення стабільної прибутковості. Стратегічна орієнтація підприємства передбачає зміцнення

позицій на вітчизняному ринку, розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій, підвищення стандартів якості та освоєння нових ринків збуту. Наявність чітко сформульованих цілей позитивно впливає на узгодженість управлінських рішень і загальну ефективність функціонування підприємства. Організаційна структура ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» побудована за функціонально-ієрархічним принципом, що передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками різних напрямів діяльності. Така структура забезпечує централізований контроль, спеціалізацію управлінських функцій та координацію виробничих, фінансових, наукових і комерційних процесів. Водночас для великих підприємств подібна система може створювати окремі ризики, пов'язані з надмірною бюрократизацією, уповільненням прийняття рішень та недостатньою гнучкістю в умовах динамічного ринкового середовища. Однією з ключових складових внутрішнього середовища є кадровий потенціал підприємства. Для фармацевтичного виробництва особливе значення мають рівень кваліфікації працівників, професійна дисципліна, дотримання технологічних стандартів і готовність до впровадження інновацій. Кадровий потенціал підприємства можна оцінити позитивно, оскільки воно має досвідчених фахівців виробничого, управлінського та наукового профілю, а також окремі функціональні напрями, пов'язані із забезпеченням якості та науковими розробками. Разом із тим сучасні умови господарювання потребують постійного підвищення кваліфікації персоналу, розвитку цифрових компетенцій і вдосконалення системи мотивації працівників.

Таблиця 2.2.

Динаміка кадрових показників ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Показник	2022	2023	2024	2025
Кількість працівників	779	682	646	640
Дохід на одного працівника	2 003 304	2 667 013	3 218 031	3 504 256

Однак, аналіз кадрових показників свідчить про скорочення чисельності персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду. Водночас показник доходу на одного працівника демонструє позитивну динаміку, що формально свідчить про зростання продуктивності праці. Однак таке зростання може бути пов'язане не лише з підвищенням ефективності праці, а й зі скороченням чисельності персоналу. За таких умов існує ризик зростання навантаження на працівників, що може негативно впливати на мотивацію персоналу та стабільність внутрішнього середовища організації.

Важливим елементом внутрішнього середовища є фінансово-економічний стан підприємства. Проведений аналіз показав позитивну динаміку основних фінансових показників у 2022–2025 роках. Зростання доходів, прибутку та активів свідчить про стабільний розвиток підприємства, ефективне використання ресурсів та зміцнення його ринкових позицій. Підприємство характеризується високим рівнем фінансової автономії, достатньою ліквідністю та низькою залежністю від позикового капіталу. Водночас спостерігається поступове зниження рентабельності продажів, що свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та вдосконалення системи фінансового управління. Технологічна та виробнича база ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є важливою конкурентною перевагою підприємства. Наявність власних виробничих потужностей, повного циклу виготовлення продукції та систем контролю якості забезпечує незалежність від сторонніх виробників і стабільність виробничих процесів. Крім того, підприємство володіє науково-дослідною базою, що створює передумови для розроблення нових лікарських засобів та впровадження

інновацій. Разом із тим зростання рівня зносу основних засобів свідчить про потребу в модернізації обладнання та оновленні виробничої інфраструктури.

Ефективність системи управління значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами та рівнями управління. Ієрархічна структура підприємства сприяє формалізації інформаційних потоків, чіткому розподілу відповідальності та контролю виконання управлінських рішень. Проте багаторівнева система погодження може уповільнювати горизонтальну взаємодію між підрозділами та знижувати оперативність прийняття рішень. У зв'язку з цим актуальним напрямом удосконалення є цифровізація комунікаційних процесів та впровадження сучасних управлінських інформаційних систем.

Організаційна культура підприємства формується під впливом багаторічної діяльності, галузевої специфіки та високих вимог до якості продукції. Для фармацевтичного підприємства характерними є дисципліна, відповідальність, точність, дотримання стандартів і орієнтація на результат. Сильними сторонами організаційної культури є стабільність корпоративних цінностей, високий рівень професіоналізму працівників та орієнтація на якість продукції. Разом із тим доцільним є подальший розвиток культури інноваційності, командної взаємодії та підтримки ініціативності персоналу.

Для узагальнення оцінки стану складових внутрішнього середовища підприємства доцільно використати таблицю 2.2.

Таблиця 2.3

Оцінка стану складових елементів внутрішнього середовища ПАТ НВЦ  
«Борщагівський ХФЗ»

Складова	Оцінка стану	Характеристика
Цілі діяльності	Висока	Чітка стратегічна орієнтація та ринкова спрямованість
Організаційна структура	Достатня	Ефективна вертикальна система управління
Кадровий потенціал	Висока	Кваліфікований персонал і професійна база
Фінансовий стан	Висока	Стійкість, ліквідність, автономія
Технологічна база	Достатня	Розвинене виробництво, потреба в модернізації
Комунікації	Середня	Формалізована система, потреба в гнучкості
Організаційна культура	Достатня	Орієнтація на якість і дисципліну

*Джерело: складено автором на основі даних організації*

Отже, оцінка складових елементів внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» свідчить, що підприємство має загалом сильну внутрішню систему управління, стабільний фінансовий стан, кваліфікований кадровий потенціал та розвинену виробничу базу. Основними напрямками подальшого вдосконалення є модернізація основних засобів, підвищення гнучкості організаційної структури, цифровізація комунікаційних процесів і розвиток інноваційної корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

### **2.3. Виявлення проблем і факторів, що стримують розвиток організації**

Ефективність функціонування ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти внутрішні проблеми та зовнішні фактори, які можуть негативно впливати на темпи розвитку підприємства.

Незважаючи на стабільні фінансові результати, наявність сформованої системи управління та стійкі позиції на фармацевтичному ринку України, діяльність підприємства супроводжується низкою стримувальних чинників, що потребують постійної уваги з боку керівництва. Однією з ключових проблем є поступове зниження показників рентабельності продажів. Хоча обсяги чистого доходу та прибутку демонструють позитивну динаміку, темпи зростання витрат перевищують темпи приросту прибутковості. Це може бути пов'язано зі збільшенням вартості енергоносіїв, логістичних послуг, пакувальних матеріалів, фармацевтичної сировини, а також із загальним інфляційним тиском. У таких умовах підприємству необхідно вдосконалювати систему управління витратами, підвищувати продуктивність виробництва та оптимізувати структуру собівартості продукції. Важливим стримуючим фактором є зростання рівня зносу основних засобів. Для фармацевтичного підприємства виробниче обладнання, лабораторна техніка та інженерна інфраструктура мають критичне значення, оскільки безпосередньо впливають на якість продукції, дотримання технологічних стандартів та ефективність виробничих процесів. Поступове старіння матеріально-технічної бази може призводити до підвищення витрат на ремонт, простоїв обладнання та зниження продуктивності праці. Це зумовлює необхідність системного оновлення виробничих потужностей і реалізації інвестиційних програм модернізації. Певним обмеженням розвитку виступає залежність підприємства від імпортової сировини та допоміжних матеріалів. Фармацевтичне виробництво значною мірою орієнтується на використання активних фармацевтичних інгредієнтів, пакувальних компонентів та спеціалізованих технологічних матеріалів, що постачаються з-за кордону. Така залежність підвищує чутливість підприємства до валютних коливань, логістичних ускладнень, змін умов міжнародної торгівлі та геополітичних ризиків. У результаті можуть виникати перебої у постачанні або зростання собівартості готової продукції. Суттєвий вплив на діяльність підприємства

справляє високий рівень конкуренції на внутрішньому фармацевтичному ринку. ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» функціонує в середовищі, де присутні великі національні виробники та міжнародні компанії, які мають значні фінансові ресурси, потужні маркетингові можливості та доступ до сучасних технологій. За таких умов підприємство змушене постійно підтримувати конкурентоспроможність продукції, розширювати асортимент, підвищувати якість та посилювати ринкову присутність. Одним з факторів ризику є жорстке державне регулювання фармацевтичної галузі. Ліцензування, сертифікація, дотримання вимог GMP, контроль цін на окремі групи препаратів, зміни у податковому та митному законодавстві формують додаткове адміністративне навантаження на підприємство. З одного боку, такі вимоги спрямовані на забезпечення якості та безпеки лікарських засобів, однак з іншого, вони потребують значних організаційних і фінансових ресурсів для їх виконання. До внутрішніх стримуючих чинників також належать ризики, пов'язані з управлінням персоналом. Для сучасного фармацевтичного виробництва необхідні висококваліфіковані кадри у сфері технологій, контролю якості, досліджень і розробок, логістики та менеджменту. Тому додатковим фактором, що може стримувати розвиток підприємства, є скорочення чисельності персоналу при одночасному зростанні обсягів реалізації продукції. Така тенденція може свідчити про підвищення інтенсивності праці та збільшення навантаження на персонал. За відсутності достатніх заходів мотивації це може негативно впливати на кадрову стабільність підприємства та ефективність внутрішнього середовища. Дефіцит спеціалістів, міграція кадрів, посилення конкуренції за професійний персонал на ринку праці можуть ускладнювати кадрове забезпечення підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток системи мотивації, навчання та професійного зростання працівників. Певним обмеженням може виступати і централізований характер організаційної структури управління. Чітка вертикальна система підпорядкування забезпечує

контроль і дисципліну, однак в умовах динамічного ринку може уповільнювати прийняття окремих управлінських рішень, знижувати гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища та обмежувати ініціативність нижчих рівнів управління. Це актуалізує потребу в удосконаленні внутрішніх комунікацій та делегуванні частини повноважень функціональним підрозділам. Зовнішнім стримуючим фактором для підприємства залишаються загальноекономічна нестабільність та воєнні ризики в Україні. Коливання платоспроможного попиту населення, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, нестабільність валютного ринку та ризики пошкодження інфраструктури негативно впливають на умови ведення бізнесу. Для фармацевтичного підприємства це означає необхідність формування резервів, диверсифікації постачань та підвищення стійкості операційної діяльності.

Отже, розвиток ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» стримується комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких найбільш вагомими є зниження рентабельності виробництва (11,97% -2025р.; 13,15% - 2024р.; 14,45% -2023 р.; 16,29%-2022 р.) , зношеність основних засобів, залежність від імпортової сировини, посилення конкуренції, регуляторний тиск, кадрові ризики та нестабільність макроекономічного середовища. Виявлення зазначених проблем створює підґрунтя для розроблення управлінських рішень, спрямованих на зміцнення внутрішнього середовища підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»

#### 3.1. Основні напрямки оптимізації внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Оптимізація внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. З урахуванням результатів проведеного аналізу фінансово-економічного стану, організаційної структури та виявлених проблем, доцільно визначити комплекс основних напрямів удосконалення внутрішніх процесів і ресурсів підприємства. Одним із ключових напрямів оптимізації є вдосконалення системи управління витратами. З огляду на тенденцію до зниження рентабельності продажів, підприємству необхідно впроваджувати більш ефективні підходи до контролю собівартості продукції, зокрема через оптимізацію виробничих процесів, зниження непродуктивних витрат, удосконалення системи планування та бюджетування. Важливим інструментом може стати впровадження сучасних методів управлінського обліку, що дозволять більш точно оцінювати витрати за центрами відповідальності та оперативно реагувати на відхилення. Важливим напрямом є модернізація виробничо-технічної бази підприємства. Зростання рівня зносу основних засобів обумовлює необхідність оновлення обладнання, впровадження сучасних технологій виробництва та автоматизації процесів. Інвестиції у технічне переоснащення сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат на обслуговування обладнання, покращенню якості продукції

та відповідності міжнародним стандартам фармацевтичного виробництва. Не менш важливим є вдосконалення системи управління персоналом. Підприємству доцільно посилити увагу до розвитку кадрового потенціалу через впровадження програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та розвитку компетенцій працівників. Особливу роль відіграє формування ефективної системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, сприятиме підвищенню залученості персоналу та його орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливим також є розвиток корпоративної культури, спрямованої на підтримку інноваційності, відповідальності та командної роботи. Наступним напрямом оптимізації є вдосконалення організаційної структури управління. З метою підвищення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень доцільно розглянути можливість часткової децентралізації управління, делегування повноважень на нижчі рівні та посилення горизонтальних зв'язків між підрозділами. Це дозволить покращити координацію діяльності, скоротити час реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищити ефективність управлінських процесів. Суттєвим напрямом є розвиток системи внутрішніх комунікацій та інформаційного забезпечення. Впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP-систем, систем електронного документообігу, аналітичних платформ) сприятиме підвищенню прозорості бізнес-процесів, покращенню обміну інформацією між підрозділами та підвищенню якості управлінських рішень. Це також дозволить зменшити ризик помилок і підвищити рівень контролю за виконанням завдань. Окрему увагу слід приділити диверсифікації діяльності та розширенню продуктового портфеля підприємства. Зниження залежності від окремих груп продукції дозволить мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, та забезпечити більш стабільні фінансові результати. У цьому контексті доцільним є посилення науково-дослідної діяльності, розробка нових лікарських засобів, а також вихід на нові ринки збуту, зокрема міжнародні.

Важливим напрямом оптимізації є також удосконалення системи управління ризиками. Підприємству доцільно впровадити комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних із фінансовою діяльністю, постачанням сировини, змінами законодавства та ринковими коливаннями. Формування системи ризик-менеджменту дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, основні напрямки оптимізації внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» охоплюють удосконалення управління витратами, модернізацію виробничої бази, розвиток кадрового потенціалу, підвищення гнучкості організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій, диверсифікацію діяльності та розвиток системи управління ризиками. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства, зміцненню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем організації**

Запропоновані напрями оптимізації внутрішнього середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» потребують відповідного економічного та управлінського обґрунтування, що підтверджує їх доцільність і практичну значущість для підвищення ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах функціонування фармацевтичних підприємств ефективність управління визначається не лише здатністю забезпечувати стабільні фінансові результати, а й умінням адаптуватися до змін, оптимально використовувати ресурси та впроваджувати інновації. Вдосконалення системи управління витратами є обґрунтованим з огляду на виявлену тенденцію до зниження рентабельності продажів. Запровадження більш детального управлінського обліку та контролю

витрат дозволить підвищити прозорість формування собівартості продукції, своєчасно виявляти неефективні витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Очікуваним результатом реалізації такого підходу є підвищення маржинальності продукції та покращення фінансових результатів підприємства без необхідності суттєвого збільшення обсягів виробництва. Модернізація виробничо-технічної бази підприємства також має вагоме економічне обґрунтування. Незважаючи на значні початкові інвестиції, оновлення обладнання дозволяє знизити експлуатаційні витрати, скоротити втрати часу через простої, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільну якість продукції відповідно до міжнародних стандартів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства та розширенню ринків збуту, включаючи можливості виходу на міжнародні ринки. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом є обґрунтованими з позицій підвищення продуктивності праці та розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Інвестиції у навчання та розвиток працівників сприяють підвищенню їх професійного рівня, зменшенню кількості виробничих помилок, підвищенню інноваційної активності та покращенню якості управлінських рішень. Водночас ефективна система мотивації дозволяє знизити рівень плинності кадрів, підвищити лояльність персоналу та забезпечити стабільність кадрового складу. Доцільність удосконалення організаційної структури управління зумовлена необхідністю підвищення гнучкості підприємства та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Часткова децентралізація управління та делегування повноважень сприятимуть підвищенню оперативності прийняття рішень, зменшенню навантаження на вищий рівень управління та більш ефективному використанню управлінського потенціалу середньої ланки. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підвищити загальну ефективність управління. Впровадження сучасних інформаційних

систем управління є обґрунтованим у контексті цифровізації бізнес-процесів. Використання ERP-систем та інших цифрових рішень забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищує точність планування, покращує контроль за виконанням операцій та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальних даних. У результаті підвищується ефективність використання ресурсів, знижується рівень операційних ризиків та покращується загальна керованість підприємства. Обґрунтування диверсифікації діяльності підприємства базується на необхідності зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих груп продукції. Розширення асортименту лікарських засобів, розвиток нових напрямів діяльності та вихід на нові ринки дозволяють забезпечити більш стабільні джерела доходу, підвищити фінансову стійкість та зміцнити конкурентні позиції підприємства. У поєднанні з розвитком науково-дослідної діяльності це створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг. Не менш важливим є впровадження системи управління ризиками, що дозволяє систематизувати процеси ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних загроз. З урахуванням специфіки фармацевтичної галузі така система сприятиме зниженню впливу факторів невизначеності, пов'язаних із постачанням сировини, змінами регуляторного середовища, валютними коливаннями та конкурентним тиском. Це, у свою чергу, забезпечить підвищення стійкості підприємства та його здатності до довгострокового розвитку.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є економічно та управлінськи обґрунтованими, взаємопов'язаними та спрямованими на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансового стану, розвиток кадрового потенціалу та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Їх комплексна реалізація створить умови для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління внутрішнім середовищем організації на прикладі ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод». Метою роботи було обґрунтування напрямів удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування та специфіки фармацевтичної галузі. У процесі дослідження поставлену мету досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі.

У теоретичній частині роботи узагальнено сутність внутрішнього середовища організації та визначено його ключові складові, зокрема цілі, організаційну структуру, персонал, ресурси, технології, систему мотивації та організаційну культуру. Встановлено, що внутрішнє середовище є базисом формування ефективної системи менеджменту, оскільки саме воно визначає можливості реалізації стратегічних рішень та рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також доведено, що ефективне управління передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й активний вплив на зовнішні фактори через систему управлінських рішень.

У аналітичній частині здійснено комплексну характеристику організаційно-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». Встановлено, що підприємство є одним із провідних вітчизняних виробників лікарських засобів, яке здійснює повний цикл фармацевтичної діяльності та функціонує в умовах високої конкуренції та значного державного регулювання. Аналіз організаційної структури показав, що підприємство має функціонально-ієрархічну модель управління з чітким розподілом повноважень, що забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів.

Проведений фінансово-економічний аналіз за 2022–2025 роки засвідчив позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Зокрема,

встановлено зростання обсягів реалізації продукції, чистого прибутку та активів, що свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства. Показники ліквідності та фінансової стійкості значно перевищують нормативні значення, що характеризує підприємство як фінансово незалежне та платоспроможне. Водночас виявлено тенденцію до зниження рентабельності продажів та зростання рівня зносу основних засобів, що визначає необхідність удосконалення управління витратами та оновлення виробничої бази.

Оцінка складових внутрішнього середовища підприємства дозволила зробити висновок про його загальну стабільність і ефективність. Встановлено, що підприємство має розвинену організаційну структуру, достатній ресурсний потенціал, високий рівень фінансової автономії та ефективну систему управління. Разом з тим, виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю, залежністю від імпортової сировини, обмеженою диверсифікацією доходів та необхідністю підвищення гнучкості управлінської системи.

У процесі дослідження було визначено основні фактори, що стримують розвиток підприємства, серед яких ключовими є зниження рентабельності, зношеність основних засобів, посилення конкурентного тиску, регуляторні обмеження, кадрові ризики та вплив макроекономічної нестабільності. Виявлення зазначених факторів дозволило сформуванати основу для розробки напрямів оптимізації внутрішнього середовища підприємства.

У практичній частині роботи обґрунтовано основні напрями удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». Зокрема, запропоновано вдосконалення системи управління витратами, модернізацію виробничо-технічної бази, розвиток кадрового потенціалу, оптимізацію організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій управління, диверсифікацію діяльності та впровадження системи управління ризиками. Доведено, що реалізація зазначених заходів сприятиме

підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансового стану та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтування запропонованих заходів показало їх економічну доцільність і практичну значущість. Встановлено, що впровадження сучасних підходів до управління витратами дозволить підвищити рентабельність діяльності, модернізація виробництва сприятиме зниженню витрат і підвищенню якості продукції, а розвиток персоналу забезпечить підвищення продуктивності праці та інноваційної активності. Водночас удосконалення організаційної структури та впровадження інформаційних систем управління підвищить оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність координації діяльності підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» для підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем. Окремі положення дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства при формуванні стратегії розвитку, удосконаленні системи управління та підвищенні конкурентоспроможності. Апробація окремих підходів, зокрема аналізу фінансових показників та оцінки внутрішнього середовища, підтверджує їх практичну придатність і ефективність.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління внутрішнім середовищем є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Запропоновані в роботі заходи дозволяють підвищити ефективність діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», зміцнити його позиції на ринку та забезпечити адаптацію до сучасних викликів зовнішнього середовища. Отримані результати можуть бути використані як теоретична та практична основа для подальших досліджень у сфері менеджменту організацій та вдосконалення систем управління підприємствами фармацевтичної галузі.

## РЕЗЮМЕ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління внутрішнім середовищем організації на прикладі ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод». Актуальність теми зумовлена зростанням ролі внутрішніх факторів у забезпеченні ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та підвищених вимог до якості управління.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства для підвищення ефективності його функціонування та забезпечення сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: розкрито сутність та структуру внутрішнього середовища організації, визначено його роль у формуванні системи менеджменту, здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, оцінено стан складових внутрішнього середовища, виявлено проблеми та фактори, що стримують розвиток, та обґрунтовано напрями оптимізації та удосконалення управління.

У теоретичній частині роботи узагальнено наукові підходи до визначення внутрішнього середовища організації, встановлено його ключові елементи та доведено їх взаємозв'язок із ефективністю управлінських процесів. Обґрунтовано, що внутрішнє середовище є основою реалізації стратегічних цілей підприємства та важливим фактором його конкурентоспроможності.

У аналітичній частині досліджено діяльність ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» як одного з провідних фармацевтичних підприємств України. Встановлено, що підприємство має функціонально-ієрархічну організаційну структуру управління, що забезпечує ефективну координацію діяльності. Проведений аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2025 роки засвідчив позитивну динаміку доходів, прибутку та активів, а також високий

рівень ліквідності та фінансової незалежності. Разом з тим, виявлено тенденцію до зниження рентабельності продажів і зростання рівня зносу основних засобів.

Оцінка складових внутрішнього середовища підприємства показала його загальну стабільність та ефективність, однак дозволила виявити низку проблем, зокрема залежність від імпортової сировини, обмежену диверсифікацію доходів, ризику, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю, а також необхідність підвищення гнучкості організаційної структури та розвитку кадрового потенціалу.

У роботі визначено основні фактори, що стримують розвиток підприємства, серед яких: зниження рентабельності, зношеність виробничих фондів, посилення конкуренції, регуляторний тиск, кадрові проблеми та макроекономічна нестабільність. Це дозволило сформувані обґрунтовані напрями оптимізації внутрішнього середовища.

У практичній частині роботи запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства. Зокрема, обґрунтовано необхідність вдосконалення системи управління витратами, модернізації виробничо-технічної бази, розвитку персоналу, оптимізації організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних систем, диверсифікації діяльності та розвитку системи управління ризиками. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його фінансового стану та конкурентних позицій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» для вдосконалення системи управління та підвищення ефективності використання ресурсів. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані при формуванні стратегії розвитку підприємства та прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, у роботі досягнуто поставлену мету, вирішено визначені завдання та сформовано науково обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства, що забезпечує передумови для його сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

## RESUME

The qualification thesis examines the theoretical and practical aspects of managing the internal environment of an organization using the example of PJSC SPC “Borshchahivskyi Chemical and Pharmaceutical Plant”. The relevance of the topic is determined by the increasing role of internal factors in ensuring the efficiency of enterprise performance in conditions of a dynamic external environment, intensified competition, and higher requirements for management quality.

The purpose of the study is to substantiate the directions for improving the management of the internal environment of the enterprise in order to enhance its efficiency and ensure sustainable development. To achieve this goal, the following tasks were accomplished: the essence and structure of the internal environment were defined; its role in the management system was determined; the organizational and economic activity of the enterprise was analyzed; the state of internal environment components was assessed; the main problems and restraining factors were identified; and directions for optimization and improvement of management were substantiated.

The theoretical part of the study summarizes scientific approaches to defining the internal environment of an organization, identifies its key elements, and proves their relationship with the effectiveness of management processes. It is substantiated that the internal environment forms the basis for achieving strategic goals and is an important factor of enterprise competitiveness.

The analytical part examines the activities of PJSC SPC “Borshchahivskyi Chemical and Pharmaceutical Plant” as one of the leading pharmaceutical enterprises in Ukraine. It is established that the enterprise has a functional-hierarchical organizational structure that ensures effective coordination of activities. The analysis of financial and economic indicators for 2022–2024 shows a positive trend in revenue, profit, and assets, as well as a high level of liquidity and financial independence. At the same time, a decline in sales profitability and an increase in depreciation of fixed assets were identified.

The assessment of the internal environment components showed overall stability and efficiency, but also revealed several issues, including dependence on imported raw materials, limited diversification of income sources, risks related to accounts receivable management, and the need to improve organizational flexibility and personnel development.

The study identifies the main factors restraining the development of the enterprise, including declining profitability, deterioration of production assets, increasing competition, regulatory pressure, personnel-related risks, and macroeconomic instability. This formed the basis for substantiating directions for optimizing the internal environment.

The practical part proposes a set of measures aimed at improving the management of the internal environment. In particular, it substantiates the need to improve cost management, modernize the production base, develop human resources, optimize the organizational structure, implement modern information systems, diversify activities, and develop a risk management system. It is proven that the implementation of these measures will increase operational efficiency, strengthen financial stability, and enhance competitive positions.

The practical significance of the results lies in the possibility of their application in the activities of PJSC SPC “Borshchahivskyi Chemical and Pharmaceutical Plant” to improve management systems and resource efficiency. The proposed recommendations can be used in strategic planning and managerial decision-making processes.

Thus, the study achieves its goal, fulfills all defined tasks, and provides scientifically grounded proposals for improving the management of the internal environment of the enterprise, ensuring the prerequisites for its sustainable development in modern market conditions.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В. Г., & Кириченко, О. С. (2023). *Менеджмент організацій* (Кн. 1). ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”».
2. Бланк, І. А. (2019). *Корпоративне управління: теорія і практика*. ХНУ.
3. Вумек, Д., & Джонс, Д. (2020). *Бережливе виробництво: як позбутися витрат і досягти процвітання компанії*.
4. Данюк, В. М., Колот, А. М., Суков, Г. С., та ін. (2013). *Управління персоналом*. КНЕУ.
5. Долгальова, О., & Кисловська, О. (2024). Управління внутрішнім середовищем підприємства. *Галицький економічний вісник*, 113–117.
6. Злупко, С. (2003). “Економічна енциклопедія” та українські економісти. *Вісник Національної академії наук України*, 65–68.
7. Колот, А. М. (2003). *Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання*. КНЕУ.
8. Оpendatabot: ПАТ «НВЦ “Борщагівський ХФЗ”»  
URL: <https://opendatabot.ua/c/34926447>
9. ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». (2022). *Фінансова звітність за 2022 рік (консолідована та окрема)*. Clarity Project URL: [https://clarity-project.info/edr/34926447/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/34926447/finances?current_year=2022)
10. ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». (2023). *Фінансова звітність за 2023 рік (консолідована та окрема)*. Clarity Project URL: [https://clarity-project.info/edr/34926447/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/34926447/finances?current_year=2023)
11. ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». (2024). *Фінансова звітність за 2024 рік (консолідована/проміжна)* [Внутрішній документ підприємства].
12. ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». (2025). *Організаційна структура та склад органів управління станом на 31.12.2025* [Внутрішній корпоративний документ].
13. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
14. Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
15. Daft, R. L. (2020). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
16. Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
17. Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman Publishing.

18. Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
19. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. Harper & Row.
20. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
21. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
22. Clarity Project: ПАТ «НВЦ «Борщагівський ХФЗ»» URL: <https://clarity-project.info/edr/34926447>
23. Федоренко, І. В., & Ковальчук, В. Г. (2020). *Фінансовий аналіз підприємства: Методичні рекомендації*. Центр навчальної літератури.
24. Химченко, А. М. (2013). Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*, 258–263.
25. Шубалий, О. М., Рудь, Н. Т., Гордійчук, А. І., Шубала, І. В., Дзямулич, М. І., Хілуха, О. А., & Косінський, П. М. (2023). *Управління персоналом*.
26. Сазерленд, Д. (2020). *Scrum: Революційний метод управління проєктами*.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### ПАТ НВЦ "БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 26.02.2026 23:15:53

Повна назва: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НАУКОВО - ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР "БОРЩАГІВСЬКИЙ ХІМІКО - ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ ЗАВОД"

Організаційно-правова форма: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Код: 23518596

Реєстраційний номер: 10721200000001267

Місцезнаходження реєстраційної справи: Святошинська районна в місті Києві державна адміністрація

Дата реєстрації: 07.05.1997

Дата запису: 09.11.2004

Адреса: Україна, 03134, місто Київ, ВУЛ. МИРУ, будинок 17

Статус: зареєстровано

Керівник: Мандзюк Євген Сергійович

Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ

Засновник: СКЛАД АКЦІОНЕРІВ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ РЕЄСТРОМ

Статутний внесок: 19 035 489 (100%)

Статутний капітал: 19 035 489 грн

#### Види діяльності

Основний:

- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

Додаткові:

- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 35.11 Виробництво електроенергії
- 35.14 Торгівля електроенергією

## Додаток Б

		тис. грн		
	Примітка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На початок попереднього періоду
<b>Активи</b>				
<b>Непоточні активи</b>				
Основні засоби	4	1,403,613	1,364,689	
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		41,898	42,175	
Інші непоточні фінансові активи		4	899	
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>1,445,515</b>	<b>1,407,763</b>	
<b>Поточні активи</b>				
Поточні запаси	5	703,895	658,304	
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	6	410,640	497,376	
Поточні податкові активи, поточні		39,912	58,502	
Інші поточні нефінансові активи		1	32	
Грошові кошти та їх еквіваленти		673,806	460,141	
<b>Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам</b>		<b>1,828,254</b>	<b>1,674,355</b>	
<b>Загальна сума поточних активів</b>		<b>1,828,254</b>	<b>1,674,355</b>	
<b>Загальна сума активів</b>		<b>3,273,769</b>	<b>3,082,118</b>	
<b>Власний капітал та зобов'язання</b>				
<b>Власний капітал</b>				
Статутний капітал	7	19,036	19,036	
Нерозподілений прибуток		2,357,900	2,168,447	
Емісійний дохід		340	340	
Інша частка участі в капіталі		233	403	
Інші резерви		630,984	639,523	
<b>Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства</b>		<b>3,008,493</b>	<b>2,827,749</b>	
Частки участі, що не забезпечують контролю		292	255	
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>3,008,785</b>	<b>2,828,004</b>	
<b>Зобов'язання</b>				
<b>Непоточні зобов'язання</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		91,902	91,902	
Інші непоточні фінансові зобов'язання			265	
<b>Загальна сума непоточних зобов'язань</b>		<b>91,902</b>	<b>92,167</b>	
<b>Поточні зобов'язання</b>				
<b>Поточні забезпечення</b>				
Інші поточні забезпечення	10	27,433	25,069	
<b>Загальна сума поточних забезпечень</b>		<b>27,433</b>	<b>25,069</b>	
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	8, 9	126,014	111,556	
Поточні податкові зобов'язання, поточні	9	15,065	19,596	
Інші поточні фінансові зобов'язання		1,648	2,665	
Інші поточні нефінансові зобов'язання		2,922	3,061	
<b>Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу</b>		<b>173,082</b>	<b>161,947</b>	
<b>Загальна сума поточних зобов'язань</b>		<b>173,082</b>	<b>161,947</b>	
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>264,984</b>	<b>254,114</b>	
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>3,273,769</b>	<b>3,082,118</b>	

## Додаток В

## [310000] Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

	тис. грн	
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
<b>Прибуток або збиток</b>		
<b>Прибуток (збиток)</b>		
Дохід від звичайної діяльності	1,588,352	1,491,093
Собівартість реалізації	(892,352)	(821,980)
<b>Валовий прибуток</b>	<b>696,000</b>	<b>669,113</b>
Інші доходи	77,646	58,156
Витрати на збут	(217,823)	(279,334)
Адміністративні витрати	(140,307)	(131,758)
Інші витрати	(81,781)	(73,702)
Інші прибутки (збитки)	(52,052)	214
<b>Прибуток (збиток) від операційної діяльності</b>	<b>281,683</b>	<b>242,689</b>
Фінансові витрати	(231)	(431)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>	<b>281,452</b>	<b>242,258</b>
Податкові доходи (витрати)	(51,592)	(48,227)
<b>Прибуток (збиток) від діяльності, що триває</b>	<b>229,860</b>	<b>194,031</b>
<b>Прибуток (збиток)</b>	<b>229,860</b>	<b>194,031</b>
<b>Прибуток (збиток), що відноситься до</b>		
Прибуток (збиток), що відноситься до власників материнського підприємства	229,822	194,140
Прибуток (збиток), що відноситься до часток участі, що не забезпечують контролю	38	(109)
<b>Прибуток на акцію (для звичайних акцій) (в гривнях)</b>		
<b>Базовий прибуток на акцію</b>		
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	22,207.00	18,745.00
<b>Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію</b>	<b>22,207.00</b>	<b>18,745.00</b>

## Додаток Г

## [420000] Звіт про сукупний дохід, компоненти іншого сукупного доходу, відображені до оподаткування

	тис. грн	
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
<b>Прибуток (збиток)</b>	229,860	194,031
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</b>		
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки основних засобів, активів з права користування та нематеріальних активів	(8,539)	
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування</b>	(8,539)	
<b>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування</b>		
<b>Курсові різниці від переведення</b>		
Прибутки (збитки) від курсових різниць за перерахунком закордонних господарських одиниць, до оподаткування	(171)	581
<b>Інший сукупний дохід, до оподаткування, курсові різниці за перерахунком закордонних господарських одиниць</b>	(171)	581
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування</b>	(171)	581
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування</b>	(8,710)	581
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>	(8,710)	581
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>	221,150	194,612
<b>Сукупний дохід, що відноситься до</b>		
Сукупний дохід, що відноситься до власників материнського підприємства	221,113	194,684
Сукупний дохід, що відноситься до часток участі, що не забезпечують контролю	37	(72)

## [510000] Звіт про рух грошових коштів, прямий метод

	тис. грн	
	Починний звітний період	Порівняльний звітний період
<b>Грошові потоки від (для) операційної діяльності</b>		
<b>Класи надходжень грошових коштів від операційної діяльності</b>		
Надходження від продажу товарів та надання послуг	1,779,337	1,490,499
Надходження від роялті, плати за послуги, комісійних та інших доходів	1,327	853
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності	78,628	55,934
<b>Класи виплат грошових коштів від операційної діяльності</b>		
Виплати постачальникам за товари та послуги	(1,056,494)	(968,958)
Виплати працівникам та виплати від їх імені	(256,626)	(228,813)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю	(145,339)	(115,892)
<b>Чисті грошові потоки від (використані у) діяльності</b>	<b>400,833</b>	<b>233,623</b>
Проценти отримані	33,606	30,117
Повернення податків на прибуток (сплата)	(56,366)	(48,346)
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>	<b>378,073</b>	<b>215,394</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>		
Надходження від продажу основних засобів	827	866
Придбання основних засобів	(163,168)	(78,074)
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>	<b>(162,341)</b>	<b>(77,208)</b>
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>		
Надходження від запозичень	24	
Погашення запозичень	(24)	
Виплати за орендними зобов'язаннями	(1,584)	(2,141)
Дивіденди сплачені	(8)	(36,519)
Проценти сплачені	(231)	(431)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>	<b>(1,823)</b>	<b>(39,091)</b>
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу</b>	<b>213,909</b>	<b>99,095</b>
<b>Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти</b>		
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти	(244)	18
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів після впливу змін валютного курсу</b>	<b>213,665</b>	<b>99,113</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	460,141	294,822
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	673,806	393,935

## Додаток Е

## [610000] Звіт про зміни у власному капіталі

Поточний звітний період	Примітки								Власний капітал, що відноситься до материнського підприємства	Учасники
		Статутний капітал	Емісійний дохід	Інша частка участі в капіталі	Накопичений інший сукупний дохід		Інші резерви	Нерозподілений прибуток		
					Дооцінка					
<b>Звіт про зміни у власному капіталі</b>										
Власний капітал на початок періоду		19,036	340	403	634,671	27,122	639,523	2,168,447	2,82	
<b>Зміни у власному капіталі</b>										
Сукупний дохід										
Прибуток (збиток)								229,822	229	
Інший сукупний дохід				(170)	(8,539)	(8,539)	(8,539)		(8,	
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>				<b>(170)</b>	<b>(8,539)</b>	<b>(8,539)</b>	<b>(8,539)</b>	<b>229,822</b>	<b>221</b>	
Дивіденди, визнані як розподіл між власниками								(40,369)	(40,	
<b>Загальна сума збільшення (зменшення) власного капіталу</b>				<b>(170)</b>	<b>(8,539)</b>	<b>(8,539)</b>	<b>(8,539)</b>	<b>189,453</b>	<b>180</b>	
Власний капітал на кінець періоду		19,036	340	233	626,132	18,583	630,984	2,357,900	3,00	

Порівняльний звітний період	Примітки								Власний капітал, що відноситься до материнського підприємства	Учасники
		Статутний капітал	Емісійний дохід	Інша частка участі в капіталі	Інші резерви		Нерозподілений прибуток			
					Дооцінка					
<b>Звіт про зміни у власному капіталі</b>										
Власний капітал на початок періоду		19,036	340	64	639,523	639,523	1,931,750	2,590,713		
<b>Зміни у власному капіталі</b>										
Сукупний дохід										
Прибуток (збиток)							194,140	194,140		
Інший сукупний дохід				544				544		
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>				<b>544</b>			<b>194,140</b>	<b>194,684</b>		
Дивіденди, визнані як розподіл між власниками							(37,263)	(37,263)		
<b>Загальна сума збільшення (зменшення) власного капіталу</b>				<b>544</b>			<b>156,877</b>	<b>157,421</b>		
Власний капітал на кінець періоду		19,036	340	608	639,523	639,523	2,088,627	2,748,134		