

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-31>

Каламан О.Б.

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту
Міжнародного гуманітарного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>*

Райчева Л.І.

*доктор економічних наук,
доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин
Міжнародного гуманітарного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>*

Осипова Л.А.

*доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту
Міжнародного гуманітарного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2989-0291>*

Kalaman Olga

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Management
International Humanitarian University*

Raicheva Larysa

*Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Economics
and International Economic Relations
International Humanitarian University*

Osypova Larysa

*Doctor of Technical Sciences,
Professor of the Department of Management
International Humanitarian University*

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. В статті представлено основні положення теоретичного підґрунтя управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств в умовах сталого розвитку. Показано сучасний стан та умови функціонування фармацевтичних підприємств. Управління ефективністю діяльності сьогодні є багатозначним та показовим фактором, який дозволяє своєчасно та адекватно реагувати на змінюване зовнішнє середовище. Адаптивна стратегія розвитку дозволяє підприємству визначати напрям свого сталого розвитку, встановлювати його мету та забезпечити його успішність. Фармацевтичні підприємства в умовах сьогодення працюють за інерцією. Подібна ситуація змушує їх нехтувати важливістю поєднання цілей управління ефективністю та корпоративних стратегій. Проаналізований приклад типового фармацевтичного підприємства та систематизовано його позитивні практики, що доцільно залучити для успішного розвитку подібних підприємств.

Ключові слова: управління, управління підприємством, ефективність діяльності, фармацевтичне підприємство, сталий розвиток, стратегія.

Вступ та постановка проблеми. В умовах сьогодення завдяки реформуванню та розвитку ринку капіталу, а також збільшенню масштабів емісії акцій та венчурного інвестування, світова фармацевтична промисловість отримала значний поштовх у своєму розвитку. Окрім швидкого старіння населення, постійні зміни перебігу захворювань та зростання попиту на фармацевтичні продукти та послуги сприяли зростанню ринку продукції галузі та відкрили

багато можливостей для розвитку фармацевтичних підприємств.

Важливо зазначити, що можливості та виклики для стійкого розвитку завжди співіснують. Так, розвиток фармацевтичної промисловості також загострив конкуренцію між підприємствами. Останнім часом злиття та поглинання фармацевтичних підприємств, зростання цін на фармацевтичну сировину та постійне здороження ресурсів, що інвестуються

з метою дотримання суворої політики контролю якості, разом посилили тиск на витрати підприємств галузі. Крім того, нові іноземні інвестори з високим рівнем фінансової стійкості поступово захоплюють ринок фармацевтичної продукції, що також загострює ситуацію на висококонкурентному ринку фармацевтичної промисловості.

Управління ефективністю діяльності є важливою складовою оптимального управління підприємств, яке може допомогти їм своєчасно виявляти свої проблеми, стимулювати притаманний співробітникам потенціал та допомагати краще досягати своїх цілей. Наразі, в управлінні ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств все ще існує багато проблем. Зокрема, з метою досягнення високого рівня ефективності в умовах сталого розвитку доцільно залучаючи успішні приклади підприємств галузі та вчасно виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані саме з управлінням ефективністю їхньої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У провідних країнах світу теорія управління ефективністю діяльності виникла досить давно. Після тривалих досліджень було отримано та систематизовано численні результати. Так, дослідники Фарат О., Бахор О. та Фарат Д. вважали, що управління ефективністю діяльності може допомогти організаціям досягати своїх стратегічних цілей, ефективно використовуючи наявні ресурси, системи та інфраструктуру [1]. Микитюк П., Флис В. висвітлили тенденції досліджень управління ефективністю та запропонували, щоб у подальшому напрацювання були пов'язані з поєднанням багатовимірної оцінки індивідуальної ефективності та її впливом на ефективність всієї організації, щоб впровадити більше соціологічних теорій у сферу управління ефективністю [2].

Інші вчені в основному зосереджуються на способі, основних інструментах та впровадженні управління ефективністю. Так, Говорушко Т.А. та Климаш Н. І. запропонували новий спосіб управління ефективністю – «точкове системне управління». Вважається, що цей метод сприяє стимулюванню організаційної громадянської поведінки працівників та узгоджує цілі організації з їхніми індивідуальними цілями [3]. Філюк Г., Піменов С. та Піменова О. досліджували оцінку ефективності діяльності підприємств за допомогою BSC, яка враховує перспективи майбутнього розвитку підприємства та оцінює ефективність комплексно, з огляду на фінанси, клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та зростання. Вони вважали, що цей метод не тільки допомагає підприємствам контролювати внутрішні операційні процеси, але й допоможе уникнути марнування ресурсів [4]. Не дивлячись на потужний та всебічний науковий аналіз питань ефективності діяльності, все ще залишаються не розкритими аспекти, які стосуються теоретичного підґрунтя управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств в умовах сталого розвитку.

Мета статті. Метою статті є дослідити, проаналізувати та систематизувати теоретичне

підґрунтя управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств в умовах сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети було використано метод індукції щодо вивчення успішного прикладу існуючого фармацевтичного підприємства та перенесення його позитивної практики на інші підприємства галузі.

Результати дослідження. Практика провідних фармацевтичних підприємств свідчить, що адаптивна стратегія розвитку може допомогти конкретному підприємству визначити довгостроковий напрям розвитку, встановити ціль розвитку та забезпечити успішний та сталий розвиток. Планування ефективності діяльності є першим кроком щодо управління їхньою ефективністю та наріжним каменем для того, щоб підприємства могли повною мірою виконувати роль управління ефективністю діяльності. Тому план щодо ефективності має бути сформульований відповідно до стратегії корпоративного розвитку та повністю узгоджуватися зі стратегічними цілями та напрямом бізнесу кожного етапу.

Однак не всі фармацевтичні підприємства у своїй діяльності залучають адаптивну стратегію розвитку. Їхні стратегічні цілі недостатньо чіткі і не повністю вибудовують напрям їхнього розвитку. Натомість вони часто працюють за інерцією, що змушує їх нехтувати важливістю поєднання цілей управління ефективністю та корпоративних стратегій. Крім того, все ще існують підприємства, які не розподіляють цілі щодо загальної ефективності за різними відділами з точки зору своїх стратегічних цілей під час складання планів ефективності, що зрештою призводить до розриву зв'язку між цілями ефективності діяльності кожного відділу та загальною стратегією розвитку підприємства. Таким чином, управління ефективністю діяльності – це систематичний процес, що включає графік виконання, комунікацію та управління ефективністю, оцінку ефективності, зворотний зв'язок щодо виконання та застосування результатів оцінки ефективності. Кожен крок є незамінним і має свою функцію.

Однак процес управління ефективністю діяльності багатьох фармацевтичних підприємств є неповним. Деякі з них приділяють увагу лише результатам управління ефективністю та нехтують процесом впровадження конкретних аспектів ефективності. Як наслідок, менеджмент підприємств розглядає управління ефективністю діяльності як її оцінку та ігнорує важливість інших її складових. Результатом подібного ставлення є те, що деякі працівники вважають метою управління ефективністю діяльності винагороду за високі показники та штрафи за їхнє недосагнення, тому можна відслідкувати негативне ототожнення управління ефективністю. Крім того, на підприємствах ігнорують значущість комунікаційного процесу при управлінні ефективністю діяльності, а також не забезпечують працівників відповідним навчанням щодо управління ефективністю діяльності, що призводить до нерозуміння та слабкої обізнаності працівників з питань результативності

такого управління. Водночас, відсутність відповідного комунікаційного процесу між управлінськими та неуправлінськими працівниками призводить до того, що менеджмент не знає реальних потреб працівників. Подібне призводить до низького рівня задоволеності працівників та зниження їхнього ентузіазму в роботі.

Застосування результатів оцінки ефективності – це останній, але не менш важливий крок щодо управління ефективністю діяльності. Наразі багато фармацевтичних підприємств розподіляють заробітну плату на основі результатів діяльності, але вони не застосовують цей розподіл в інших сферах. Через недоліки системи управління багато підприємств не знайшли відповідних способів зворотного зв'язку щодо результатів оцінювання співробітників і тому не використовують цей розподіл, що призводить до того, що управління ефективністю стає просто формалізованим. Подібна тенденція не тільки значно знижує цінність управління ефективністю, але й марнує початкові зусилля та ресурси для роботи в напрямі управління ефективністю діяльності.

З метою наочності проведеного дослідження було проаналізоване кейс із типовим фармацевтичним підприємством Y, що засноване в 1971 році та зареєстровано на біржі в 1990-х роках. Зараз підприємство Y перетворилося на сучасну фармацевтичну організацію, що працює в напрямках дослідження та розробки, виробництва та продажів. Підприємство Y вважає «медицину» основою галузі, а його бізнес охоплює виробництво фармацевтичної сировини, засобів особистої гігієни, комерційний обіг тощо. Бренд підприємства Y зареєстровано в багатьох країнах світу. Одночасно підприємство Y намагається активно співпрацювати зі світовими лідерами, інтегрувати глобальні ресурси та прагне побудувати велику систему обслуговування фармацевтичних продуктів відповідно до потреб міжнародних споживачів [5].

За останні роки фінансові показники підприємства Y мають позитивну тенденцію, фінансовий ризик залишається на низькому рівні, кілька важливих фінансових показників є одними з найкращих у галузі. Що стосується працівників, то завдяки інтеграції внутрішніх та зовнішніх навчальних ресурсів підприємство Y розробило навчальні курси різних форматів. Що стосується ефективності внутрішньої діяльності, то підприємство має працює на засадах стійкого розвитку, використовуючи повний цикл виробництва та відповідне обладнання для безпечності виробництва, управління якістю та іншими бізнес-процесами, і отримало багато нагород, закладаючи міцну основу для покращення управління ефективністю діяльності. Що стосується продажів, то їхні продукти користуються підвищеним попитом, займаючи значну частку ринку та постійно отримуючи позитивні відгуки від споживачів [5; 6; 11].

Для забезпечення здорового та сталого розвитку підприємства його менеджмент розробив стратегічні цілі сталого розвитку на кожен період, виходячи

з власних бізнес-характеристик та ситуації на ринку. На основі цілей стратегії сталого розвитку генеральний менеджер підприємства відповідає за складання річного плану роботи та цілей, формування завдань кожному відділу та визначення ключових показників оцінки ефективності роботи кожного відділу на основі його посадових обов'язків. Після отримання повідомлення про цілі відділу, кожен керівник відділу крок за кроком деталізує цілі, складає річний та щомісячний план роботи, а також зміст конкретної оцінки ефективності діяльності відповідно до особливостей своєї роботи. Одночасно він запитує думки співробітників щодо плану, щоб краще задовольнити їхні потреби [5; 7].

Після складання плану ефективності діяльності, підприємство доводить до відома працівників інформацію про плани та показники, які будуть піддаватися оцінці. Водночас відділ кадрів організує відповідне навчання, щоб працівники могли зрозуміти процес, основну інформацію та важливість управління ефективністю діяльності. В межах робочого часу HR-відділ організовує тренінги з розвитку компетенцій для працівників різних спеціальностей та управлінських рівнів, щоб покращити їхню працездатність, ентузіазм та комплексну якість. Крім того, під час складання плану ефективності, підприємство Y також приділяє увагу зміцненню комунікації між менеджментом та працівниками через зустрічі, індивідуальні співбесіди та інші формати, щоб дізнатися думку працівників щодо напрямку розвитку підприємства та сформулювати способи покращення їхньої ідентичності з підприємством [8; 9; 10].

Підприємство в основному застосовує результати оцінки для розподілу заробітної плати, коригування посад, навчання професійним навичкам та вдосконалення внутрішньої системи управління. Так, розподіл заробітної плати здійснюється на основі результатів оцінки, щоб розрізняти рівні заробітної плати відповідно до результатів роботи та винагороджувати працівників з високими показниками. Також використовуються результати оцінки для коригування посад працівників та проводиться навчання професійним навичкам працівників. Крім того, результати оцінки ефективності діяльності можуть відображати проблеми, що існують у внутрішньому середовищі. Саме тому на основі проведеної оцінки результативності підприємство може своєчасно коригувати політику, систему внутрішнього управління, план управління персоналом тощо, щоб сприяти поліпшенню управління ефективності діяльності підприємства в умовах сталого розвитку. Загалом, аналізоване підприємство має повний процес управління ефективністю та досягло високих показників своєї фінансово-господарської діяльності [12; 13]. Підсумовуючи наведений приклад, переваги підприємства Y в управлінні ефективністю полягають у наступному:

1) вагома роль корпоративних стратегічних цілей: під час складання планів щодо підвищення ефективності діяльності менеджери підприємства розподіляють стратегічні цілі розвитку на різні періоди,

складають відповідні бізнес-плани та цілі, а також призначають завдання кожному відділу. Потім кожен відділ складає плани роботи відповідно до своїх вимог роботи на основі поставлених завдань. Такий підхід ефективно поєднує стратегію корпоративного розвитку з планом ефективності діяльності, робить план відповідним бізнес-філософії підприємства, а також сприяє реалізації його стратегічних цілей;

2) ієрархія навчання персоналу: під час процесу впровадження оцінювання ефективності на підприємстві організовується регулярне навчання персоналу, а керівники відділів спілкуються зі співробітниками за допомогою різних форм, щоб своєчасно вирішувати проблеми, які виникають у роботі, та зміцнювати взаємодію між менеджментом та працівниками. Крім того, підприємство розробило відповідні плани навчання для працівників різних рівнів, що допомагає урізноманітнити їхнє трудове життя, створити доброзичливу атмосферу корпоративної культури та сприяти спільному розвитку працівників;

3) різноманітність застосування результатів оцінки ефективності: підприємство розподіляє заробітну плату відповідно до результатів оцінки ефективності таким чином, щоб дохід був тісно пов'язаний з результатами роботи. Подібна практика може бути корисною для усунення розриву в доходах. Водночас підприємство поєднує результати оцінки ефективності з розвитком індивідуального потенціалу працівників. Відповідно до результатів оцінки ефективності, підприємство організовує відповідне навчання для комплексного покращення працездатності та відповідного коригування посад працівників. Крім того, на підприємстві своєчасно виявляються та вирішуються проблеми у внутрішній діяльності підприємства, що відображаються в результатах оцінки.

Висновки. Таким чином, стратегічні цілі підприємства відіграють життєво важливу роль у його майбутньому розвитку, а також займають провідну роль у їхньому плані ефективності. Тому фармацевтичні підприємства повинні переймати позитивні досвіди, наприклад досліджуваного підприємства під час складання планів щодо управління ефективністю діяльності. По-перше, вище керівництво повинно сформулювати стратегії розвитку на основі фактичного стану підприємства, такого як масштаб бізнесу та філософія, та встановити відповідно короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегічні цілі його сталого розвитку. По-друге, менеджери повинні розробити річний бізнес-план та встановити цілі на основі стратегічних, а потім розподілити їх на рівні відділів. Нарешті, керівники відділів складають графіки роботи відповідно до поставлених завдань та ведуть переговори зі співробітниками щодо виправлення недоліків у плані. Тільки складаючи плани ефективності відповідно до стратегії корпоративного розвитку, можливо

забезпечити відповідність планів бізнес-філософії та напряму розвитку підприємства, а також зробити плани більш конкретними та здійсненними.

Регулярне навчання співробітників з управління ефективністю діяльності може привернути їхню увагу до оцінки ефективності. Для ефективного виконання ролі управління ефективністю фармацевтичні підприємства повинні зосередитися на процесі впровадження ефективності. Наприклад, вони повинні регулярно організовувати навчальні заходи для співробітників, які можуть пропагувати важливість управління ефективністю діяльності серед співробітників, допомогти підвищити їхню обізнаність та спонукати їх брати активну участь у роботі з управління ефективністю діяльності. Більше того, для покращення комплексних навичок співробітників підприємство повинно створювати різні типи курсів професійного навчання для співробітників різного рівня та проводити регулярну оцінку змісту навчання. Це не тільки урізноманітнить трудове життя працівників та підвищує їхній ентузіазм в роботі, але й опосередковано посилює корпоративну «м'яку силу».

Застосування результатів оцінки ефективності є невід'ємною частиною управління ефективністю діяльності. Фармацевтичні підприємства повинні докладати зусиль, щоб застосовувати результати оцінки ефективності в різних сферах для спонукання працівників покращувати методи, якість роботи та її ефективність. Підприємства можуть застосовувати результати оцінювання для підвищення компетентності персоналу, коригування посад персоналу, діагностики управлінських проблем та інших аспектів. Підприємство може проаналізувати, яких навичок працівникам бракує, відповідно до результатів оцінювання, а потім організувати відповідне професійне навчання для покращення та, за необхідності, внести відповідні корективи до їхніх посад. Крім того, менеджери можуть виявити проблеми у внутрішньому управлінні операціями, аналізуючи інформацію, відображену в результатах оцінювання ефективності, та вжити заходів для їхнього своєчасного вирішення, що може сприяти здоровому та сталому розвитку підприємств.

Наразі, стикаючись зі зростаючою конкуренцією в галузі, багато фармацевтичних підприємств все ще мають проблеми у своїй системі управління ефективністю діяльності. Відповідно до наведеного позитивного досвіду управління ефективністю діяльності фармацевтичного підприємства повинно вдосконалювати існуючі системи управління ефективністю шляхом посилення керівної ролі корпоративних стратегічних цілей у планах ефективності, організації різноманітного навчання персоналу та розширення сфер застосування результатів оцінювання ефективності, щоб повною мірою реалізувати роль управління ефективністю та сприяти сталому розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Фарат О., Бахор О., Фарат Д. Фактори впливу на ефективність управління підприємницькими ризиками в контексті цінностей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-158>.
2. Микитюк П., Флис В. Управління ефективністю використання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 216-223. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.216>
3. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісноорієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
4. Филук Г., Піменов С., Піменова О. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація: монографія. 2022. 220 с. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28137389.v1>
5. Cheng G. Performance Management of Y Company and Implications for the Pharmaceutical Industry. 3rd International Conference on Education, Management and Social Science (EMSS 2019). 2019. P. 296-301.
6. Сталий розвиток України в контексті формування нового світового економічного і фінансового порядку: моногр. / за наук. ред. проф. А. І. Крисоватого та проф. Є. В. Савельєва. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2019. 484 с.
7. Каламан О. Б., Мінеєв А. С. Сучасна парадигма формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1(78). С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-10>
8. Каламан О. Б., Мінеєв А. С. Інноваційна стратегія як перспективний вектор розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 1 (98). С. 103-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-14>
9. Cuccurullo C., Aria M., Sarto F. Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, Springer; Akadémiai Kiadó. 2016. Vol. 108(2). P. 595-611. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1948-8>
10. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
11. Таранич О., Іжаківська Я. Використання фінтегрованих показників ефективності в управлінні фармацевтичними компаніями в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-66>.
12. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
13. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. А.С. Панчук, к.е.н., доц. Н.С. Ляліної. Харків : Вид-во ФОП Федорко, 2021. 303 с.

References:

1. Farat O., Bakhor O., Farat D. (2024) Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy v konteksti tsinnostei staloho rozvytku [Factors influencing the effectiveness of business risk management in the context of sustainable development values]. *Economy and Society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-158>
2. Mykytyuk P., Flys V. (2023) Upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia materialno-tekhnichnykh resursiv na pidpriemstvi [Management of the efficiency of the use of material and technical resources at the enterprise]. *Economic Analysis*, vol. 33, no. 4, pp. 216-223. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.216>
3. Govorushko T. A., Klimash N. I. (2013) Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanoho pidkhodu [Management of the efficiency of enterprises based on a value-oriented approach] : monograph. Kyiv: Logos.
4. Filyuk G., Pimenov S., Pimenova O. (2022) Business model of the enterprise: formation and implementation: monograph [Biznes-model pidpriemstva: formuvannia ta realizatsiia: monohrafiia]. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28137389.v1>
5. Cheng G. (2019) Performance Management of Y Company and Implications for the Pharmaceutical Industry. 3rd International Conference on Education, Management and Social Science (EMSS 2019). P. 296-301.
6. Stalyi rozvytok Ukrainy v konteksti formuvannia novoho svitovoho ekonomichnogo i finansovoho poriadku [Sustainable development of Ukraine in the context of the formation of a new world economic and financial order] : monograph / edited by Prof. A. I. Krysovaty and Prof. E. V. Savelyev (2019). Ternopil: Osadtsa Yu.V.
7. Kalamam O. B., Mineev A. S. (2025) Suchasna paradyhma formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriemstv [Modern paradigm of forming an innovative strategy for enterprise development]. *Business Navigator*, no. 1(78), pp. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-10>.
8. Kalamam O. B., Mineev A. S. (2025) Innovatsiina stratehiia yak perspektyvnyi vektor rozvytku pidpriemstva [Innovation strategy as a promising vector of enterprise development]. *Problems of a systemic approach in economics*, no. 1 (98), pp. 103-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-14>
9. Cuccurullo C., Aria M., Sarto F. (2016) Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, Springer; Akadémiai Kiadó, vol. 108(2), pp. 595-611. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1948-8>
10. Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva : teoriia i praktyka [Management of sustainable development of an industrial enterprise: theory and practice] : collective monograph / edited by Dr. Philosophical Sciences, prof. V. G. Voronkova, Dr. Economics, prof. N. G. Metelenko (2021). Zaporizhzhia: Helvetica Publishing House.

11. Taranych O., Izhakivska Ya. (2023) Vykorystannia fntehrovanykh pokaznykiv efektyvnosti v upravlinni farmatsevtichnykh kompaniiamy v Ukraini [The use of integrated performance indicators in the management of pharmaceutical companies in Ukraine]. *Economy and Society*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-66>.
12. Melnyk S. I. (2020) Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of the financial security of enterprises: theory, methodology, practice] : monograph. Lviv: "Rastr-7".
13. Sotsialno-ekonomichni problemy upravlinnia biznesom [Socio-economic problems of business management] : monograph / edited by A.S. Panchuk, Ph.D., Assoc. Prof., N.S. Lyalina (2021). Kharkiv: Publishing house of FOP Fedorko.

THEORETICAL BASIS OF MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary. The aim of the article is to investigate, analyze and systematize the theoretical basis of the management of the efficiency of pharmaceutical enterprises in the context of sustainable development. To achieve this goal, the induction method was used to study a successful example of an existing pharmaceutical enterprise and transfer its positive practice to other enterprises in the industry; the analysis and synthesis method was used to identify the unresolved part of the management of the efficiency of pharmaceutical enterprises in the context of sustainable development. Performance management is an important component of optimal management of enterprises, which can help them identify their problems in a timely manner, stimulate the inherent potential of employees and help them better achieve their goals. Currently, there are still many problems in the management of the efficiency of pharmaceutical enterprises. In particular, in order to achieve a high level of efficiency in the context of sustainable development, it is advisable to involve successful examples of enterprises in the industry and timely identify and solve problems related to the management of the efficiency of their activities. The article presents the main provisions of the theoretical basis of the management of the efficiency of pharmaceutical enterprises in the context of sustainable development. The current state and conditions of the functioning of pharmaceutical enterprises are shown. Performance management today is a significant and indicative factor that allows for timely and adequate response to the changing external environment. An adaptive development strategy allows an enterprise to determine the direction of its sustainable development, set its goal and ensure its success. Pharmaceutical enterprises in today's conditions work by inertia. Such a situation forces them to neglect the importance of combining the goals of performance management and corporate strategies. An example of a typical pharmaceutical enterprise is analyzed and its positive practices are systematized, which it is advisable to involve for the successful development of similar enterprises.

Keywords: management, enterprise management, efficiency of activity, pharmaceutical enterprise, sustainable development, strategy.

JEL classification: C52, L10, M11