

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту**  
**Кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«РОЗРОБКА СТАТУТУ ПРОЄКТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти

групи 073МО22 (1,63)Упр.-02

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління охороною  
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Анастасія НІКОЛАЄВА

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри

управління та забезпечення якості у фармації,

к. екон. н, доцент Яна ДЕРЕНСЬКА

**Рецензент:** доцент закладу вищої освіти кафедри

фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Національного фармацевтичного університету,

к. фарм. н, доцент Світлана ЖАДЬКО

**Харків – 2024 рік**

## АНОТАЦІЯ

Перший розділ роботи присвячений теоретичним основам формування статуту проєкту фармацевтичного підприємства. У другому розділі проведено діагностику інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я». У третьому розділі надано пропозиції щодо формування статуту проєкту та його економічного обґрунтування. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків; містить 80 сторінок, 22 таблиці, 9 рисунків, список літератури з 71 найменування.

*Ключові слова:* фармацевтичне підприємство, управління проєктом, інноваційно-інвестиційна діяльність, статут проєкту, економічна ефективність.

## ANNOTATION

The first section of the work is devoted to the theoretical foundations of the formation of the charter of a pharmaceutical enterprise project. In the second section, a diagnosis of the innovation and investment attractiveness of PC Zdorovya LLC was carried out. In the third section, suggestions are provided regarding the formation of the project's charter and its economic rationale. The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used literature, appendices; contains 80 pages, 22 tables, 9 figures, a list of references with 71 names.

*Keywords:* pharmaceutical enterprise, project management, innovation and investment activity, project charter, economic efficiency.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУТУ ПРОЄКТУ.....	8
1.1 Сутність статуту проєкту та його роль в організації проєкту.....	8
1.2 Структура статуту проєкту, її характеристика.....	14
1.3 Розробка статуту проєкту.....	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика фармацевтичного підприємства.....	29
2.2 Діагностика інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я».....	40
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУТУ ПРОЄКТУ.....	54
3.1 Напрями забезпечення інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я».....	54
3.2 Розробка статуту проєкту ТОВ «ФК «Здоров'я».....	58
3.3. Економічне обґрунтування проєкту ТОВ «ФК «Здоров'я».....	66
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФК – фармацевтична компанія

РМВОК – Project Management Body Of Knowledge

ЛЗ – лікарський засіб

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ЗСУ – збройні сили України

КВЕД – класифікатор видів економічних діяльності

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні методи управління проєктами включають методики з різних областей знань, таких як маркетинг, менеджмент, стратегічний менеджмент, фінансовий менеджмент і фінансовий аналіз, ризик-менеджмент та інші. Представлений до розгляду проєкт повинен включати різнопланову оцінку бізнесу, включати аналіз ринку та попиту на ньому, фінансовий аналіз, оцінку ефективності бізнесу тощо. Все це дозволяє інвестору ухвалити рішення про вкладення капіталу.

Невід'ємною складовою сучасного бізнес-проєкту є формування його статуту. Зазначимо, що у світовій практиці практично всі інвестиційні проєкти описуються за його допомогою. Статут проєкту – це загальноприйнятий засіб ділової інформації. Вирішення завдань зміцнення ринкових позицій підприємства, досягнення ним економічного успіху вимагають знаходження оптимального поєднання джерел фінансових ресурсів, їх раціонального використання в оперативній та стратегічній перспективі. Вирішення подібного завдання в сучасних умовах стає можливим лише в системі стратегічного та бізнес-планування. Це означає, що актуальними і практично значущими все більше стають питання освоєння підприємствами та організаціями всієї сукупності методів розробки статуту інвестиційних проєктів, і навіть вибору конкретного алгоритму і чіткої послідовності його реалізації.

Загальні питання управління проєктами представлені у наукових працях таких економістів, як: В. Бабаєва, Н. Бушуєва, Я. Деренської, Л. Довганя, П. Микитюк, Л. Ноздріної, В. Приймак, Г. Тарасюк, Т. Фесенко та інших.

Разом з тим, у вітчизняній літературі практично не приділено уваги питанням формування статуту проєкту, на яких акцентується увага в іноземних керівництвах з проєктного менеджменту, у тому числі і РМВОК. Отже, дослідження питань щодо формування статуту підприємства на прикладі фармацевтичної галузі визначили актуальність обраного напрямку кваліфікаційного дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження питань розробки статуту проєкту для фармацевтичного підприємства.

**Завдання дослідження:**

- розкрити сутність статуту проєкту та визначити його роль в організації проєкту;
- охарактеризувати загальну структуру статуту проєкту та послідовність його розробки;
- оцінити поточну діяльність фармацевтичного підприємства та провести діагностику його інноваційно-інвестиційної привабливості;
- визначити напрямки посилення інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я»;
- розробити статут проєкту ТОВ «ФК «Здоров'я» та зробити його економічне обґрунтування.

**Об'єктом дослідження** є ТОВ «ФК «Здоров'я»», м. Харків.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічні процеси, що виникають на фармацевтичному підприємстві під час управління проєктом в контексті розробки його статуту.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження: метод теоретичного узагальнення - під час дослідження сутності понять «проєкт» та «статут проєкту», структурно-логічний підхід – під час характеристики структури статуту проєкту та визначення послідовності його розробки; економіко-статистичний аналіз – під час організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «ФК «Здоров'я» та оцінки його поточної проєктної діяльності; графічний метод – для ілюстрації результатів проведених досліджень; SWOT-аналіз – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «ФК «Здоров'я» та його проєктну діяльність.

**Елементи наукової новизни.** У кваліфікаційній роботі визначено напрямки посилення інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК

«Здоров'я» шляхом впровадження інноваційного проєкту з виробництва антисептиків.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці статуту запропонованого проєкту та його економічному обґрунтуванні. Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність ТОВ «ФК «Здоров'я», про що свідчить акт про впровадження (додається).

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Теоретичні положення кваліфікаційної роботи опубліковані у матеріалах Міжнародної наукової конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах» (м. Київ, 10-11 жовтня 2023 р.) та IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUH PHARMACY SCIENCE» (м. Харків, 6-7 грудня 2023 р.).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 80 сторінках, вона включає 22 таблиці, 9 рисунків, 71 джерело літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУТУ ПРОЄКТУ

#### 1.1 Сутність статуту проєкту та його роль в організації проєкту

Сучасний період розвитку національної економіки характеризується реалізацією значної кількості різноманітних проєктів в усіх її галузях. Разом з тим, в умовах зростання невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, зростає актуальність питань, пов'язаних з інформаційно-правовим забезпеченням управління проєктами. Це пояснюється тим, що своєчасність та результативність реалізації проєкту багато в чому залежить від чіткості та швидкості отримання керівником інформації щодо його змісту та структури.

Тому, перш за все, необхідно чітко організувати документальне забезпечення управління проєктами. При цьому необхідно враховувати, що сьогодні не існує певної загальноприйнятої системи забезпечення, тому її рівень сильно відрізняється залежно від галузі та компанії. Крім того, інформаційне забезпечення має забезпечити прозорість руху інформації в процесі управління проєктами, а отже, ґрунтуватися на правових нормах та враховувати вимоги, встановлені діючим законодавством.

Дослідження існуючих наукових доробок та діючої практики дозволяють зробити висновок, що одним із основних документів, що складає документальне забезпечення управління проєктами є статут проєкту. Проте перш ніж розглянути його сутність дамо визначення безпосередньо поняттю «проєкт».

У роботах зарубіжних та вітчизняних вчених використовується багато підходів до визначення змісту поняття «проєкт», а сутність цього терміну доволі сильно змінюється залежно від контексту або сфери суспільного життя, по відношенню до яких його використовують: інвестиційної, науково-конструкторської, освітянської, будівельної тощо.



Так, тлумачний словник Вебстера дає визначення проєкту як терміну, що походить від лат. *projectus* – кинутий вперед; англ. – *project*, та визначає «це будь-що, що замислюється чи планується, велике підприємство» [15].

Звід знань з управління проєктами, *Project Management Institute*, США вказує на те, що «: "Проєкт – це певне підприємство із встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проєкту"[15].

Англійська асоціація проєкт-менеджерів характеризує проєкт як окреме підприємство з визначеними цілями, що часто включають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, які повинні бути досягнуті" [15].

Стандарт *DIN 69901*, Німеччина визначає проєкт як «підприємство (намір), яке в значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень, розмежуванням від інших намірів; специфічною для проєкту організацією його реалізації [15].

Світовий Банк у власному "Оперативному керівництві" № 2.20 зазначає, що «проєкт – це комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на досягнення у проміжку визначеного періоду часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями...". Такими цілями є: збільшення чи реконструювання виробничих можливостей економічної і соціальної інфраструктури, підвищення їх збереження і використання; надання технічної допомоги у підготовці, реалізації та керівництві проєктами, навчанні кадрів; сприяння при підготовці і реалізації проєктів тощо [15].

Основним міжнародним стандартом, регулюючим діяльність у сфері управління проєктами є стандарт *ISO 21500*, прийнятий у вересні 2012 року як основний країнами США та Євросоюзу. Відповідно до нього проєкт – це тимчасове зусилля для досягнення однієї чи кількох визначених цілей [46].

Отже, незалежно від того, з якої точки зору розглядається сутність проєкту єдиним для всіх є розуміння його як відповідного заходу для досягнення встановленої цілі.

Що торкається статуту проєкту, то основним документом, що використовують національні підприємства під час здійснення проєктної

діяльності є «Керівництво до бази знань з управління проектами» – РМВОК (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) [47], яке визначає сутність, складові, інструменти процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу та завершення проекту.

Відповідно до керівництва РМВОК, статут проекту – це документ, випущений ініціатором чи спонсором проекту, який формально авторизує існування проекту та надає його керівнику повноваження використовувати ресурси організації в операціях проекту [47]. Це документ, у якому викладається бачення проекту, його масштаб, цілі, команда та її обов'язки, основні зацікавлені сторони, і навіть те, як здійснюватиметься план реалізації.

Чітких критеріїв наявності чи відсутності статуту проектів у керівництві РМВОК немає, тому організації мають цей момент визначити самостійно. Якщо слідувати формальному визначенню проектної діяльності, то значний обсяг різних дій працівників підприємства можна зарахувати до проектної діяльності, так як це заходи, обмежені у часі, з чітким запланованим результатом. Однак для прийому нового співробітника або закупівлі нового авто для директора компанії статуту зазвичай не складаються.

Зазначимо, що статут проекту – це досить складний документ, на створення та затвердження якого витрачається від 2 до 5 робочих днів. Відповідно, якщо має місце проект тривалістю 1-2 людино-місяць, то навряд чи є сенс витрачати час співробітників для створення статуту проекту.

Подібні міні-проекти простіше оформити наказом по підприємству, виклавши там: учасників, цілі, завдання та результати проекту, а також терміни та розмір коштів, що виділяються. Процедурні моменти можуть вирішуватися для підприємства під час звичайних нарад. При цьому можливість настання ризикових подій незначна на короткому проміжку часу.

Однак, якщо короткий проект коштує для компанії значних коштів, то управління ризиком має сенс продумати. При цьому як документ статут проекту не створювати, а підготувати окремий план управління ризиком проекту.

Також зазвичай статут проєкту не створюється для будівельних проєктів, оскільки цю діяльність регламентовано саме з погляду проєктного управління. При цьому використовується своя галузева термінологія, що має глибоке історичне коріння.

Немає сенсу готувати Статут проєкту, якщо компанія-замовник має єдиного зовнішнього виконавця, він же є і підрядником, а співробітники компанії замовника слабо задіяні в даному проєкті. У цьому випадку всі значущі моменти, зазначені у пункті «Зміст статуту проєкту» знаходять свій відбиток у договірних документах, що підписані з підрядником.

Разом з тим, якщо в проєкті бере участь значна (більш як 3 особи) кількість співробітників, як з боку замовника, так і з боку підрядника, технології управління проєктами визначають необхідність створення статуту проєкту, хоча б для того, щоб всі ці люди мали взаємодію один з одним у ході здійснення проєкту.

При цьому слід мати на увазі, що договір з підрядником повинен бути написаний юридичною мовою, а статут – мовою, зрозумілою для учасників проєкту. Таким чином, статут може доповнювати договір і служити внутрішнім документом для команди та замовника, зрозумілим співробітникам, що беруть участь у проєкті. При цьому статут проєкту не може замінити договір (у разі залучення зовнішньої сторони до проєкту), оскільки при його створенні не пропонуються винагорода або гроші, і не відбувається обмін.

Ще одним плюсом створення статуту проєкту є те, що у багатьох великих компаніях, де реалізується багато внутрішніх проєктів, без наявності статуту проєкт не вважається офіційно визнаним. У цьому випадку можна говорити про корпоративну культуру управління проєктами.

Також у ході проєкту часто буває, що учасники змінюють зміст проєкту, і керівник проєкту повинен мати можливість змінити статут щодо розширення термінів та бюджету. Тому статут проєкту необхідний для дотримання інтересів менеджера проєкту, оскільки відсутність цього документа позбавляє

керівника проекту можливості звертатися до замовника у разі зміни домовленостей та знижує шанси завершити проект успішно.

Додатково слід зазначити, що статут проекту складається спільно з іншими учасниками проекту та передається на фінальний розгляд та затвердження стейкхолдерам. Таким чином, робота над упорядкуванням статуту проекту призводить до того, що [45]:

- у менеджера проекту достатньо повноважень, а у проекту – ресурсів;
- за всіма учасниками проекту зафіксовані очікування від проекту;
- чітко прописані цілі та завдання проекту з урахуванням довгострокових цілей компанії.

Отже, можна зазначити, що статут, як окремий документ, необхідний для проектів:

- тривалих (від 2-3 місяців) – ймовірність настання ризикових подій стає більше 50%. У цьому випадку слід описати ризики проекту, а також процедури управління ризиком;

- з великою кількістю зацікавлених осіб, які мають свої цілі в рамках одного підприємства. Наприклад, є спонсор проекту (власник, керуюча компанія або один із співвласників компанії), замовник проекту (операційний / фінансовий директор), власники ресурсів (керівники підрозділів, які делегують у проект свій персонал) – інтереси всіх груп потрібно врахувати, цілі та завдання по кожному описати у статуті;

- з великою кількістю задіяних фахівців (внутрішніх та зовнішніх) – потрібно описати процедури їхньої взаємодії між собою.

- складних за змістом (як правило багато ІТ-проектів), які значно змінюють бізнес-процеси компанії-замовника – виникають особливі вимоги до контролю якості робіт (отримуваних результатів), відповідно є необхідність в описі даних процедур, що не завжди можна зробити в рамках договору;

- дорогих за вартістю (критерій суб'єктивний) – потрібна оцінка вартості та термінів проекту, а також прозорі процедури управління змінами

та врегулювання спірних моментів щоб компанія не зазнала збитків від проєкту, чи вчасно його припинила.

Таким чином, статут проєкту допомагає зрозуміти до чого йде компанія і чого хоче досягти. Статут дає формальну відправну точку. Він формалізує думку про те, яким має бути проєкт і як не збитися зі шляху з його реалізації. Працюючи у великій компанії, статут підписаний топ-менеджментом, може у деяких випадках врятувати від «різких стрибків убік» чи розростання вимог. Якщо все ж таки це відбувається, менеджеру проєкту варто задуматися про доцільність продовження поточного проєкту та ініціацію нового.

До того ж, затверджений статут проєкту показує, що всі ключові зацікавлені сторони розуміють цілі проєкту.

Отже, характеризуючи роль статуту проєкту у створенні проєкту можна назвати такі ключові моменти [50]:

1. Статут проєкту – це документ замовника. Він зазвичай розробляється замовником самостійно чи спільно з виконавцями чи підрядниками, які реалізовуватимуть проєкт. У будь-якому випадку, він є документом, який створюється замовником або від його імені та містить інформацію, необхідну для старту та управління проєктом надалі.

2. Схвалений статут проєкту формально ініціює проєкт. Власне для цього він і складається. Схвалення статуту проєкту підтверджує відповідність проєкту стратегії та поточної діяльності організації, а також згоду та підтримку ключових зацікавлених сторін проєкту та є формальним початком його виконання. Формальне схвалення статуту проєкту офіційно запускає проєкт, після чого команда проєкту може розпочати роботу відповідно до визначених у статуті параметрів, цілей та плану роботи.

3. Статут проєкту зазвичай не містить детальної інформації про проєкт. Оскільки, він складається до початку стадії планування, то є документом, який встановлює лише загальні параметри та цілі проєкту, але не описує в подробицях його реалізацію. Статут проєкту фокусується на загальній картині та дає високорівневе уявлення про проєкт. Детальна інформація про проєкт,

така як конкретні завдання, розподіл ресурсів, докладний розклад та ін, зазвичай розробляється в інших документах, таких як план управління проектом, специфікації та інших документах, які є основою для управління та виконання проекту.

4. Статут проекту не є договором та не замінює його. Це є різні документи. Статут без договору не має юридичної сили і складається для того, щоб встановити партнерство між організацією, що виконує, і замовником. У деяких випадках, особливо в проектах, що виконуються зовнішніми виконавцями, статут проекту може бути окремим документом, який прикладається до договору як додаток. Але слід пам'ятати, що частина інформації, викладена у статуті на початку проекту, протягом проекту може стати вже не актуальною.

## **1.2 Структура статуту проекту, її характеристика**

Статут проекту – це ініціативний документ високого рівня, що складається лише з кількох сторінок. У ньому перераховуються цілі проекту, обсяг, бачення, команда, їх обов'язки та зацікавлені сторони.

Він допомагає визначити рівень повноважень керівника та напрямок проекту. Його основними завданнями є [51]:

- опис мети та результатів проекту;
- юридично санкціонований початок проекту;
- допомога у спостереженні за термінами виконання проекту;
- допомога у виявленні обмежень і ризиків та визначити превентивні заходи;
- опис загального бюджету;
- допомога в узгодженні цілі проекту з інтересами зацікавлених сторін.

Зміст статуту проекту часто залежить від специфіки компанії. Точної форми статуту проекту немає, але оптимально його деталізація має бути такою, щоб у разі серйозного запиту на зміну в проекті можна було пред'явити

статут, і аргументовано або прийняти їх, або відмовити на підставі того, що вони суперечать цілям проєкту або характеристикам очікуваного результату.

Типова структура статуту проєкту представлена у табл. 1.1.

Якщо характер запропонованих змін під час виконання робіт зовсім не відповідає статуту, можна вважати проєкт невдалим і можна розпочати процедуру завершення проєкту.

Таким чином, наповнюваність статуту проєкту розділами може бути різною. Разом з тим є ключові структурні елементи, які знаходять своє відображення у всіх його варіантах.

Розглянемо зразкову структуру Статуту проєкту, що базується на рекомендаціях РМВОК [47].

1. Загальні положення. У цьому розділі зазвичай вказують таку інформацію, як призначення документа, найменування проєкту, замовника проєкту, виконавця проєкту (виконавчу організацію). У призначенні документа закріплюється статус документа (наприклад, що він є організаційним документом проєкту та є обов'язковим для виконання всіма членами проєкту); порядок набрання чинності цього документу та строк його дії.

Також у цьому розділі описується, що призвело до ініціації проєкту, вхідні умови, «біль» замовника.

2. Мета та результати проєкту. У цьому розділі вказуються цілі та результати проєкту. Цілі повинні описувати бізнес-потреби замовника, які вирішуються під час виконання проєкту.

Результати проєкту описуються виходячи з питання, що отримає замовник після реалізації проєкту. Наприклад, збільшення продуктивності праці працівників з допомогою чіткішого планування і раціонального розподілу витрат, скорочення часу на обробку документів, зменшення трудомісткості обробки документів тощо.

### Типова структура статуту проєкту

№ п/п	Елемент структури статуту проєкту	Характеристика розділів статуту
1	Обґрунтування проєкту з акцентом на стратегічні цілі компанії	Розділи статуту, що визначають відповідальність менеджера проєкту
2	Загальний опис цілей проєкту	
3	Загальний опис вимог до продукту, що є предметом проєкту	
4	Додаткові вимоги, що задовольняють потреби, побажання та очікування замовника, інвестора або інших учасників проєкту	
5	Основні обмеження по проєкту (по термінам, по часу тощо)	
6	Критичні фактори успіху (показники успішної реалізації проєкту)	
7	Інформація про куратора проєкту та рівні його повноважень	Розділи статуту, що визначають організаційну структуру проєкту
8	Роль менеджера проєкту і рівень його повноважень	
9	Функціональні підрозділи та зовнішні організації та їх участь у проєкті	
10	Відношення між учасниками проєкту	
11	Припущення відносно організації та оточення, а також зовнішні припущення	
12	Ключові контрольні події	
13	Вимоги до окремих процесів управління проєктом (планування, звітність, управління змінами)	Окремі процеси проєкту

3. Зміст та результати проєкту – що саме включається до складу проєкту та які конкретні результати мають бути отримані. У цьому розділі чітко



прописується, що має бути зроблено. Дуже корисно сюди ж включити підрозділ із переліком того, що не входить у зміст проєкту у явному вигляді.

Тут закріплюється функціональний, організаційний, технічний та методологічний обсяг проєкту.

4. Допущення та обмеження за проєктом. У розділі описуються обмеження, що накладаються на реалізацію проєкту (наприклад, обмеження на вартість – зазначення максимального бюджету проєкту; обмеження за строками – фіксація граничних термінів для графіка проєкту тощо). Щодо припущень за проєктом, то «це фактори, які для цілей планування вважаються вірними, реальними або визначеними без залучення доказів». Іншими словами, припущення – це припущення, які робить проєктна команда на етапі планування проєкту. Наприклад, вартість ліцензій на програмне забезпечення не зміниться до завершення проєкту.

Завдання цього розділу – донести до всіх зацікавлених осіб особливості того оточення та того моменту, в яких реалізується проєкт, озвучити можливі побоювання та отримати підтвердження готовності у цих питаннях один одному допомагати.

5. Організаційна структура проєкту. У цьому розділі закріплюється структура управління проєктом, яка може складатися з кількох рівнів. Наприклад, робоча група, оперативне управління (проєктний комітет) та стратегічне управління (керуючий комітет). Закріплюються зони відповідальності, повноваження кожного рівня управління та персональний склад

Тут рекомендується закріпити регламент взаємодії всіх учасників проєкту. Наприклад:

- підготовка та проведення нарад колегіальних органів проєкту (керуючого та проєктного комітетів);
- організація спільних робіт учасників проєкту; організація узгодження та затвердження проєктних документів;
- зміна затвердженого календарного плану;

- підготовка звітності щодо виконання планів спільних робіт учасників проєкту;

- електронне листування.

6. Методологія ведення проєкту. У розділі описується методологія управління проєктом. Наприклад, методологія щодо управління проєктами заснована на стандартах РМВОК; методологія у частині діловодства та документообігу – на законодавчих нормативних актах щодо документованого забезпечення управління.

7. Планування та контроль виконання проєкту. У цьому розділі фіксується календарний план проєкту із зазначенням фаз, переліку робіт та їх тривалості. Крім того, закріплюється порядок здійснення контролю за ходом проєкту, включаючи форми звітів, процедури коригування календарного плану.

8. Критерії оцінки проєкту. Згідно з РМВОК проєкт вважається успішним, якщо задоволені всі вимоги замовника та учасників проєкту. Назвемо три основні фактори успіху проєкту (звичайно, вони не є вичерпними):

- результатів проєкту досягнуто;
- проєкт виконаний у строк;
- проєкт виконано в межах бюджету.

Також у цьому розділі можна відобразити критерії оцінки робіт виконавчої організації. Наприклад, при оцінці робіт виконуючої організації можна застосувати і всі перераховані вище критерії.

9. Бюджет та терміни – гроші, терміни та їх взаємовідносини з іншими сторонами проєктного трикутника. Сюди корисно вписати пріоритети за спаданням типу Бюджет-Зміст-Терміни. Тобто витратити більше грошей ніяк не можна, зменшувати отримані результати дуже небажано (але можна, в крайньому випадку), і якщо треба заради перших двох пунктів збільшити термін, слід на це піти.

10. Управління проблемами. Яким би не був проєкт детально продуманий і спланований, від несподіваних ситуацій і, як наслідок, проблем, які ставлять під загрозу успішне його завершення, ніхто не може бути застрахований. Тому в статуті необхідно передбачити процедури виявлення та вирішення таких проблем, щоб знизити їх вплив на досягнення цілей та якість його виконання.

Для зручності обліку та відстеження заходів щодо усунення проблем рекомендується вести окремий журнал.

11. Управління змінами. Термін «зміна змісту» передбачає будь-які зміни у змісту проєкту. Зміна змісту спричиняє перегляд його термінів та вартості.

Затверджене технічне завдання, календарний план проєкту, укладений договір між замовником проєкту та організацією, що його виконує, не гарантують незмінності змісту проєкту. Тому в статуті проєкту також слід передбачити процедури внесення змін до проєкту, включаючи шаблон самого запиту на зміну. Також для зручності обліку та відстеження змін рекомендується вести окремий журнал.

12. Управління проєктною документацією. У цьому розділі необхідно передбачити порядок роботи з проєктною документацією: процедури погодження та затвердження документів; їхню кодифікацію; порядок ведення паперової частини та електронної частини репозитарію проєктних документів (наприклад, файлове сховище або корпоративний портал).

Загалом репозитарій проєкту є систематизованою і структурованою інформацією щодо проєкту, що зберігається на електронних і паперових носіях, та яка є доступною для використання у роботі учасниками проєкту.

13. Ключові учасники – основні зацікавлені у реалізації проєкту особи, як мінімум – спонсор, замовник, ті, хто бере участь у формуванні ресурсів (у матричній структурі), керівник, утримувач бюджету тощо. Включати сюди всю компанію не варто. Відображаються лише ті учасники, які мають

безпосереднє відношення до проєкту або до чийого авторитету буде корисно апелювати під час реалізації проєкту.

Таким чином, статут проєкту – це не просто документ, який легалізує проєкт та закріплює повноваження менеджера проєкту. Статут регулює взаємовідносини сторін проєкту у різних аспектах у його реалізації. Деякі організації помилково припускають, що достатньо укладеного договору на надання послуг між замовником проєкту та організацією, що виконує, і календарного плану проєкту. Укладений договір захищає інтереси замовника проєкту лише з юридичного погляду. У статуті ж можна передбачити і організаційну структуру проєкту, і ієрархію управління проєктом, порядок взаємодії у разі виникнення проблем/необхідності внесення змін до обсягу проєкту та, звичайно, порядок управління проєктною документацією.

Проте слід зазначити, що наведена структура статуту проєкту є узагальненою та базується на зводі знань з управління проєктами РМВОК. У практичній діяльності структура статуту може відрізнитись від наведеної за назвою розділів та їх змістовим наповненням відповідно до сучасного досвіду проєктної діяльності в кожній, окремо взятій галузі економіки, у тому числі і фармацевтичній [12, 14].

### **1.3 Розробка статуту проєкту**

Одним із перших кроків на етапах життєвого циклу управління проєктом є розробка його статуту. Це допомагає інформувати кожного члена команди про те, за що він відповідає та що необхідно зробити.

Ключові вигоди від цього процесу полягають у тому, що він забезпечує зв'язок між проєктом та стратегічними цілями організації, дозволяє документально оформити проєкт та показує зобов'язання організації щодо проєкту. Цей процес виконується один раз або в певні моменти. Входи, інструменти та методи, а також виходи цього процесу показані на рис. 1.1. На рис. 1.2 показано діаграму потоків даних процесів [47].



Рис. 1.1 Розробка статуту проєкту: входи, виходи та інструменти і методи

Статут проєкту встановлює партнерство між виконавчою організацією та організацією-замовником.

Для зовнішніх проєктів кращим способом укладання угоди є формальний договір. Статут проєкту в цьому випадку може використовуватися для укладання внутрішніх угод в рамках організації для забезпечення належного результату, що поставляється за договором.

Схвалений статут формально ініціює проєкт. Керівник проєкту визначається чи призначається відразу, як це стає можливим, переважно під час розробки статуту і обов'язково до початку планування. Призначення керівника проєкту зазначається відповідним наказом (узгоджується з комітетом з управління проєктами або офісом управління проєктами, стейкхолдерами проєкту).

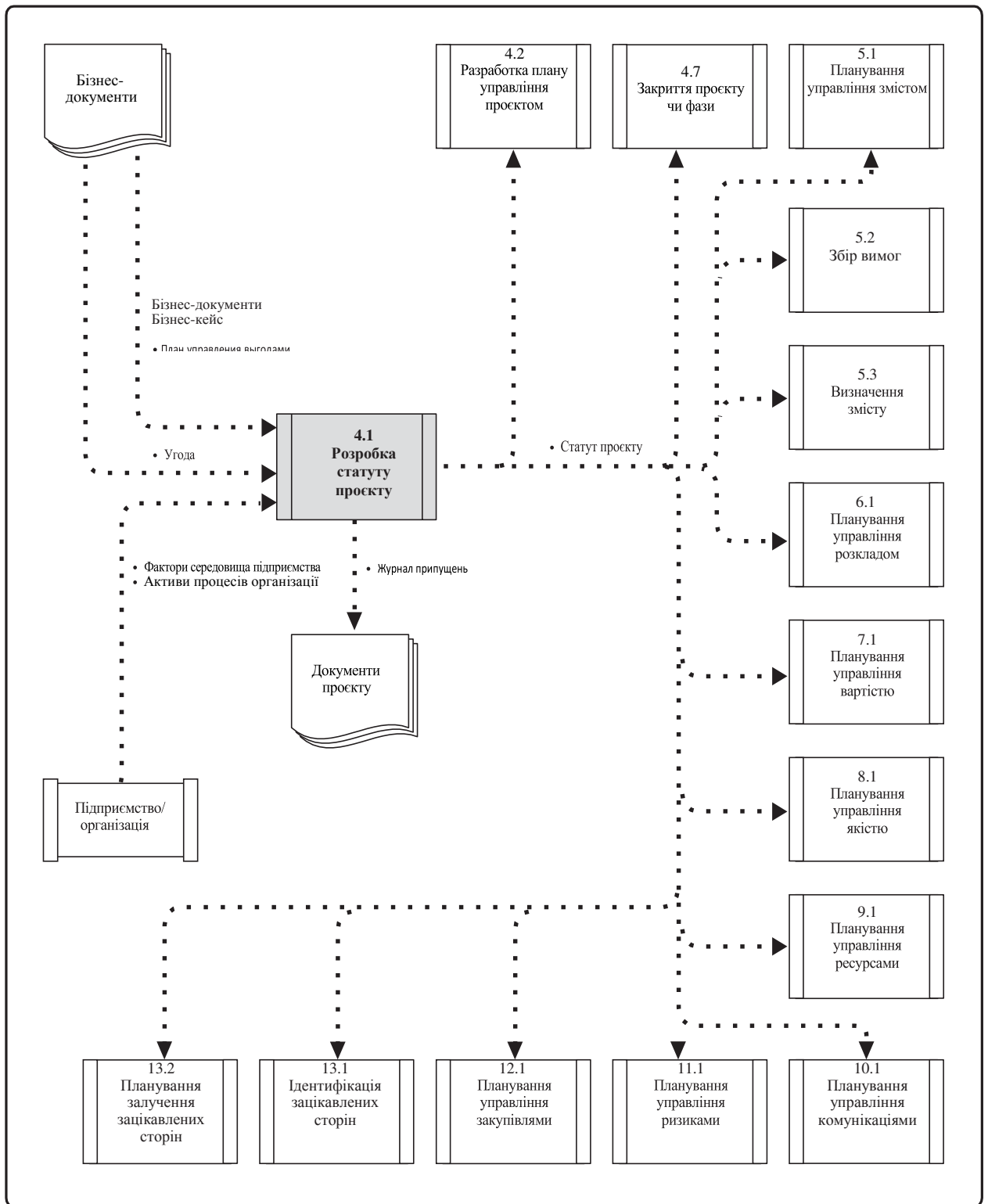


Рис. 1.2 Потоки даних під час розробки статуту проєкту

Статут проєкту може розробити спонсор або його керівник у співпраці з стороною, що ініціювала проєкт [54]. Така співпраця дозволяє керівнику проєкту отримати більш точне розуміння цілей, завдань та очікуваних вигід

від нього. Подібне розуміння сприяє ефективному розподілу ресурсів для виконання передбачуваних операцій. Статут наділяє керівника проекту повноваженнями щодо планування, виконання та контролю за ним.

Проекти ініціюються зовнішньою стороною, наприклад спонсором, офісом управління програмою або офісом управління проектами, або керівником органу, який управляє портфелем, або їх уповноваженим представником. Рівень ініціатора чи спонсора проекту має бути достатнім для забезпечення фінансування та виділення ресурсів по ньому. Ініціація проектів обумовлюється внутрішніми бізнес-потребами чи зовнішнім впливом. Ці потреби або вплив зазвичай призводять до підготовки аналізу потреб, оцінки доцільності проекту, бізнес-кейсу або опису ситуації, яку він вирішуватиме. Розробка статуту проекту підтверджує відповідність проекту стратегії та поточної діяльності організації. Статут проекту не є договором, оскільки при його створенні не пропонуються винагорода чи гроші та не відбувається обміну.

Входами при розробці статуту проекту, джерелами інформації про його цілі проекту та внесок у досягнення бізнес-цілей є бізнес-кейс та план управління вигодами [42]. Хоча розробка бізнес-документів провадиться до початку здійснення проекту, вони час від часу переглядаються.

Затверджений бізнес-кейс або його аналог є бізнес-документом, який зазвичай використовується для підготовки статуту проекту. Бізнес-кейс надає необхідну з погляду бізнесу інформацію, що дозволяє визначити, чи виправдовують очікувані результати проекту необхідні його реалізації вкладення. Зазвичай, він використовується вищими стосовно проекту керівниками прийняття рішень. Зазвичай бізнес-потреба та порівняльний аналіз витрат і вигід включені до бізнес-кейсу для обґрунтування та визначення меж проекту. Бізнес-кейс створюється як результат дії одного чи кількох з наступних факторів [28]:

- ринковий попит (наприклад, автомобілебудівна компанія авторизує проєкт з виготовлення більш економічних автомобілів у відповідь на дефіцит бензину);
- потреба організації (наприклад, у зв'язку з високими накладними витратами компанія може об'єднати функції персоналу та оптимізувати процеси для скорочення витрат);
- вимога замовника (наприклад, електропостачальна компанія авторизує проєкт з будівництва нової підстанції для електропостачання нового промислового району);
- технологічний прогрес (наприклад, авіакомпанія на основі технічних досягнень авторизує новий проєкт із розробки електронних квитків для заміни паперових квитків);
- юридична вимога (наприклад, виробник фарб авторизує проєкт для розробки керівних вказівок щодо поводження з токсичними матеріалами);
- екологічні впливи (наприклад, компанія авторизує проєкт для зменшення свого впливу на навколишнє середовище);
- соціальна потреба (наприклад, неурядова організація в країні, що розвивається, авторизує проєкт з надання систем питного водопостачання, туалетів та санітарної освіти співтовариствам, що страждають від високого рівня захворюваності на холеру).

Статут включає відповідну інформацію щодо проєкту, взяту з бізнес-документів. Його керівник не оновлює та не змінює зміст бізнес-документів, оскільки вони не є документами проєкту, проте керівник має право давати рекомендації.

Угоди використовуються для визначення початкових намірів щодо проєкту, якщо він виконується для зовнішнього замовника. Угоди можуть бути у формі договору про наміри, меморандуму про взаєморозуміння, угоди про рівень послуг, листа-угоди, договору, усних домовленостей, електронного повідомлення.



Фактори середовища підприємства, які можуть впливати на процес розробки статуту проєкту, включають в себе [25]:

- організаційну культуру, структуру та керівництво;
- географічний розподіл обладнання та ресурсів;
- державні та промислові стандарти (наприклад, розпорядження контролюючих органів, кодекси поведінки, стандарти на продукцію, стандарти якості, стандарти виготовлення);
- інфраструктуру (наприклад, існуючі споруди та основне обладнання);
- наявні людські ресурси (наприклад, навички, знання, спеціалізації, такі як проєктування, розробка, юридичні питання, укладання договорів та закупівлі);
- управління персоналом (наприклад, керівні вказівки щодо прийому на роботу та звільнення, аналіз ефективності та результативності роботи та запису про навчання персоналу, політика винагород та понаднормової роботи, а також облік робочого часу);
- корпоративну систему авторизації робіт;
- ситуацію на ринку;
- толерантність до ризику зацікавлених сторін;
- політичний клімат;
- канали комунікацій, прийняті організацією;
- комерційні бази даних (наприклад, стандартизовані кошторисні дані, дані вивчення промислових ризиків та бази даних ризиків);
- інформаційну систему керування проєктами (наприклад, автоматизовані системи, такі як програмне забезпечення для керування розкладом, систему керування конфігурацією, систему збирання та розподілу інформації або веб-інтерфейси до інших автоматизованих систем, що працюють у режимі онлайн).

Активи процесів організації, які можуть впливати на процес розробки статуту проєкту, включають [3]:

- стандартні політики, процеси та процедури організації;
- модель керівництва портфелем, програмою та проєктом (функції керівництва та процеси для забезпечення управління та прийняття рішень);
- методи моніторингу та звітності;
- шаблони (наприклад, шаблон статуту проєкту);
- репозиторій історичної інформації та одержаних уроків (наприклад, записи та документи проєкту, інформація про результати рішень щодо відбору попередніх проєктів та інформація про виконання попередніх проєктів).

Під час підготовки статуту активно використовуються методи експертної оцінки та групової роботи (мозковий штурм, вирішення конфліктів, вирішення проблем та управління нарадами).

Експерти – це особа або група осіб, які мають спеціальні знання або підготовку - особливо важливі для технічної складової проєкту [23]. Як експерти можуть виступати: підрозділи у межах організації, які беруть участь у розробці статуту та у зоні відповідальності яких лежать процеси проєкту; сторонні консультанти; стейкхолдери проєкту; професійні та технічні асоціації тощо

Таким чином, на виході замовник отримує документально оформлену високорівневу інформацію, що стосується проєкту, продукту, послуги чи результату, для отримання яких призначений даний проєкт, яка містить в собі [41]:

- призначення проєкту;
- вимірні цілі проєкту та відповідні критерії успіху;
- високорівневі вимоги;
- високорівневі описи, межі та ключові результати проєкту, що поставляються,
- сукупний ризик проєкту;
- укрупнений розклад контрольних подій;

- заздалегідь затверджені фінансові ресурси;
- список основних зацікавлених сторін;
- вимоги до схвалення проєкту (тобто що саме становить успіх проєкту, хто вирішує, що проєкт виявився успішним, і хто підписує рішення про закінчення проєкту);
- критерії виходу з проєкту (тобто які умови повинні бути виконані, щоб проєкт або його фаза були закриті або скасовані);
- призначений керівник проєкту, сфера його відповідальності та рівень повноважень;
- П.І.Б. та повноваження спонсора або іншої особи (осіб), що авторизує (авторизують) статут проєкту.

На високому рівні статут забезпечує загальне розуміння зацікавленими сторонами ключових поставлених результатів, контрольних подій, а також ролей та сфер відповідальності всіх осіб, що беруть участь у здійсненні проєкту.

## **Висновки до розділу 1**

Статут проєкту – це документ, випущений ініціатором чи спонсором проєкту, який формально авторизує існування проєкту та надає його керівнику повноваження використовувати ресурси організації в операціях проєкту. Це документ, у якому викладається бачення проєкту, його масштаб, цілі, команда та її обов'язки, основні зацікавлені сторони, і навіть те, як здійснюватиметься план реалізації.

В роботі було акцентовано увагу на тому що, статут проєкту – це документ замовника. Він формально ініціює проєкт та зазвичай не містить детальної інформації про нього. Статут не є договором та не замінює його.

З метою більш глибокого розуміння сутності статуту проєкту були окреслені його основні завдання та розглянуто структуру статуту, спираючись на рекомендації РМВОК.

Ключові вигоди від розробки статуту проєкту полягають у тому, що він забезпечує зв'язок між проєктом та стратегічними цілями організації, дозволяє документально оформити проєкт та показує зобов'язання організації щодо нього.

Розробка статуту передбачає наявність відповідної вхідної інформації, використання відповідних інструментів та методів, а також отримання певних вихідних даних у вигляді статуту проєкту та журналу припущень. В роботі представлено схему потоку даних під час розробки статуту проєкту, а також надано опис входом по проєкту, факторам середовища та активам процесів організації, що впливають на процес розробки, а також тим характеристикам, які повинен отримати замовник на виході розробки статуту проєкту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика фармацевтичного підприємства

Попри другий рік повномасштабної війни фармацевтична галузь України не лише вистояла, а і змогла відновити ключові показники. Як свідчать результати дослідження Proxima Research, продаж ліків у грошовому вираженні в першому півріччі 2023 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. збільшився на 23% – з 50,8 млрд грн до 62,5 млрд грн – і продовжує зростати. Минулий рік роздрібний ринок закінчив у гривні зі знаком «мінус», скоротившись на 6,1% [1].

Починаючи з березня 2023 р. аптечні продажі щомісяця зростають приблизно на чверть відносно показників 2022 р. Хоча загалом у натуральному вираженні роздрібні продажі скоротилися на 6,4% – з 449,4 тис. упаковок в першому півріччі 2022 р. до 420,5 тис. упаковок у аналогічному періоді 2023 р. (дод. А. рис. А.1). Попри падіння це хороша тенденція, адже за підсумками першого кварталу зниження за цим показником становило аж 25%.

Зростанню фармацевтичного ринку, серед іншого, сприяло збільшення кількості працюючих аптек – на 336 закладів за півроку – завдяки поступовій деокупації територій та стабілізації безпекової ситуації в регіонах. Зазначимо, що у 2022 р. кількість аптек в Україні зменшилась на 18,5% – 20,8 тис. до 16,9 тис.

В грошах роздрібні продажі збільшились через зростання середньої ціни упаковки ліків на 36,3%. Причини збільшення вартості фармацевтичної продукції – інфляція, удорожчанням сировини та витрат на дистрибуцію.

Через більшу цінову доступність та тренд на все українське з початку повномасштабної війни споживачі продовжують надавати перевагу вітчизняній фармацевтичній продукції.

За результатами першого півріччя 2023 р., 7 із 10 компаній-виробників ліків із найбільшими за обсягами роздрібними продажами в упаковках – українські (дод. А рис. А.2).

Лідером ринку за цим показником стала «Дарниця», яка продала за півроку 66,3 млн упаковок препаратів. Разом із нею до першої трійки увійшли «Фармак» (30,3 млн упаковок) та Київський вітамінний завод (25,2 млн упаковок).

Загалом за результатами першого півріччя 2023 р. частка вітчизняних ліків на ринку в грошах зростає до 37% (за весь 2022 р. цей показник склав 36,3%), тоді як в упаковках спостерігається скорочення присутності української фармації до 63,4% (у 2022 р. було 64,9%).

Структура продажів залишається такою ж, як і раніше: частка українських препаратів на ринку в грошах менша за частку іноземних виробників, бо вітчизняні ліки дешевші; однак в упаковках з тієї ж причини (доступність українських медикаментів) – протилежне співвідношення. Якщо минулого року імпорт ліків скоротився на 37,8%, а продажі за кордон склали \$1,9 млрд, то тепер вони демонструють зростання. За перші 6 місяців 2023 р. в Україну ввезено фармацевтичної продукції на \$992,8 тис., що на 0,01% більше за аналогічний період 2022 р., коли було імпортовано ліків на \$992,7 тис.

Лідерами серед країн-імпортерів залишаються Німеччина, Індія та Франція. За перше півріччя 2023 р. вони ввезли до України ліків на \$202,6 млн, \$86 млн та \$79,8 млн, відповідно.

Що стосується експорту вітчизняної фармацевтичної продукції, то після скорочення експорту на 24% у 2022 р. через логістичні труднощі, втрату потужностей та вихід з ринків росії та білорусі, у першому півріччі 2023 р. цей показник зростає. Якщо минулого року за перше півріччя було продано ліків на \$102,9 млн, то цього – на \$128,4 млн.

Відновленню рівня попередніх продажів сприяє розширення географії присутності української фармації на зарубіжних ринках та вихід на нові (дод.

А, рис. 2.4). Зокрема, ФК «Дарниця» у червні 2023 р. почала експорт ліків до Австралії.

Лідером серед покупців вітчизняних ліків залишається Узбекистан, до якого Україна за перше півріччя поточного року експортувала фармацевтичної продукції на \$22,3 млн. За ним у першій трійці найбільших покупців українських лікарських засобів розмістилися Литва (\$14,7 млн) та Казахстан (\$13 млн). Вісім з топ-10 напрямків експорту залишилися незмінними, а от два з них – Латвію і Бразилію – замінили Туреччина і Мексика.

У цілому зазначимо, що основними факторами впливу на ринок фармацевтичної продукції у 2022-1 півріччі 2023 рр. стали [1]:

1. Демографічна криза населення. Через бойові дії, 15% населення мігрувало за межі України. Оскільки ліки споживаються усіма верствами населення, фактично, ринок фармацевтики втратив 15% споживачів, що є суттєвим фактором.

2. Зниження купівельної спроможності населення та інфляція гривні. Через зниження купівельної спроможності населення, стрімко впав попит на таку групу товарів, як вітаміни та дієтичні добавки (-40%). Подорожчання фармацевтичних продуктів привело до того, що споживачі економлять на обсягах закупівель – замість того, аби придбати упаковку з необхідними ліками, споживач купує фасований товар у необхідній йому дозі.

3. Знищення складів та потужностей фармацевтичних компаній. Через бойові дії в Київській області та на Сході, де зосереджені найбільші оператори на ринку фармацевтичної продукції, українські компанії зазнали суттєвих збитків. Так, компанія «Фармак» зазнала збитків на 1,5 млрд грн через повне руйнування складу в Макарові під Києвом. Сума збитків перевищила річний дохід компанії, що стало серйозним викликом для неї.

В Луганській області знижено виробничі потужності ТОВ «Мікрохім» - виробника кардіопрепаратів (виробничі потужності у м. Сіверодонецьк). Зараз частково відновлено виробництво препаратів на потужностях інших фармацевтичних підприємств країни.

4. Перебої зі світлом. У виробництві лікарських засобів процес є максимально налагодженим. Синтез активної речовини та допоміжних компонентів здійснюється в стерилізованому приміщенні за допомогою високоякісного обладнання. Проте, відключення електроенергії та постійні перепади напруги наносять шкоду по всіх виробничих процесах. Через перепади напруги виходило з ладу обладнання та зупинялось виробництво. При зупинці понад 30 хвилин продукція чи сировина могла бути забракована та знищена, а повторна підготовка приміщень та обладнання у такому разі триває понад вісім годин, що призводить до зриву виробничих планів, суттєвих фінансових втрат та можливого дефіциту препаратів в аптеках.

5. Зростання обсягу ліків в якості гуманітарної допомоги. За 2022 р. обсяг бюджетних закупівель лікарських засобів скоротився на 5% в порівнянні з попереднім роком, незважаючи на активізацію бойових дій і, як наслідок, зростання потреби на засоби медичної допомоги. Це є наслідком великих об'ємів гуманітарної допомоги від країн-партнерів, які постачають велику кількість медичних препаратів.

6. Логістичні труднощі. За даними Міністерства охорони здоров'я в Україні кількість аптек скоротилась вдвічі – з 22 780 аптечних закладів до 10 533. Це не вплинуло на попит, проте суттєво ускладнило реалізацію товарів, оскільки діючі аптечні заклади мали обмежені обсяги складів та транспортні потужності. Також викликом для фармацевтичних компаній стало порушення логістичних ланцюгів, зокрема через введення комендантської години та неможливість транспортування повітряними шляхами через закриття повітряного простору. З першим чинником вдалось впоратись лише двом головним дистриб'юторам фармацевтичних препаратів в Україні – «БадМ» та «Оптіма ФАРМ», яким вдалось отримати спецперепустки на здійснення перевезень вночі. Відсутність повітряного простору також завдала шкоди логістиці, тому наразі здійснюються авіа поставки до європейських країн, звідки імпортери забирають продукцію наземним транспортом.



Під впливом таких складних факторів зовнішнього середовища в м. Харків функціонує фармацевтична компанія «Здоров'я», що входить в ТОП-20 провідних національних фармацевтичних виробників.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» веде свою історію з початку двадцятого століття, коли в 1907 році Акціонерним товариством «Галеника», організованим групою харківських підприємців-аптекарів, була відкрита «Перша фабрика хіміко-фармацевтичних препаратів «Галеника». На фабриці, що виготовляє в невеликих кількостях настоянки, мазі, пластирі та пресовані таблетки, з річним оборотом 69 тис. карбованців, працювало 25 осіб. Продукція фабрики розподілялася в 11 аптек Харківської губернії.

У 1920 р. фабрика була націоналізована. З 1921 р. вона стала називатися Другою Українською радянською хіміко-фармацевтичною фабрикою, а з 1930 р. – «Здоров'я трудящим». До початку Великої Вітчизняної війни номенклатура виробів складала 139 найменувань, річний обсяг готової продукції – 10,5 млн карбованців.

У жовтні 1941 р. фармацевтична фабрика «Здоров'я трудящим» разом з 58 співробітниками була евакуйована в Середню Азію і лише в 1944 р. фабрика реевакуйована до Харкова.

За період з 1968 по 1989 рр. були впроваджені у виробництво 40 нових препаратів.

З 1991 р. завод працює в умовах оренди і називається Фармацевтична фірма «Здоров'я». З 1997 р. підприємство стає Відкритим Акціонерним Товариством «Фармацевтична фірма «Здоров'я», а в 2002 р. – Товариством з обмеженою відповідальністю «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Місцезнаходження Товариства: 61013, місто Харків, вулиця Шевченка, буд. 22.

Діяльність ТОВ «ФК «Здоров'я», відповідно до КВЕД, передбачає наступні види:

– код КВЕД 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (основний);

- код КВЕД 21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів;
- код КВЕД 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- код КВЕД 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- код КВЕД 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Станом на 1.01.2023 р. ТОВ "Фармацевтична компанія "Здоров'я" виготовляє більше 330 препаратів у різних лікарських формах.

Як зазначено у в офіційній звітності емітента [32] фармацевтична компанія «Здоров'я» є лідером в сфері розробки і виведенню на фармацевтичний ринок України нових препаратів з доведеною ефективністю, безпекою та біоеквівалентністю. Наявність новітніх лабораторій R & D, які постійно модернізуються і мають в своєму розпорядженні сучасне дослідницьке обладнання для створення і вдосконалення продуктів компанії «Здоров'я».

Щорічно компанія «Здоров'я» виводить на ринок України в середньому по 20 нових препаратів для поточного портфеля. Так, у 2017 р. зареєстровано 23 нових препарати, у 2018 р. – 17 нових препаратів, у 2019 р. – 29 нових препаратів та у 2020 р. – 6 нових препаратів.

По більшості препаратів проведені клінічні дослідження, дослідження біоеквівалентності. В даний напрямок компанія «Здоров'я» активно вкладає інвестиції, що дозволяє розширювати портфель препаратами з доведеною ефективністю, що грає важливу роль в імпортозаміщення, дозволяючи забезпечити населення доступними і в той же час ефективними аналогами зарубіжних препаратів.

Свою місію ТОВ «ФК «Здоров'я» бачить у забезпечення населення якісними, доступними та ефективними лікарськими препаратами.

Основні цілі діяльності компанії полягають у: поліпшенні якості життя людей, лідерстві на фармацевтичному ринку та впровадженні інновацій у розвиток виробництва.

А ключова цінність компанії полягає у турботі про людей.

Компанію очолює директор, який є її виконавчим органом. У його підпорядкуванні знаходяться 5 директорів (директор з персоналу та технічних питань, технічний директор, директор з виробництва, директор з розвитку та директор з якості сертифікації), 4 начальника (начальник відділу збуту, начальник відділу маркетингу, начальник управління забезпечення та начальник відділу логістики) та 3 керуючих (головний економіст, головний бухгалтер та головний казначей).

Вищий орган управління представлений Загальними зборами учасників, а контролюючим органом є Наглядова рада товариства. В дод. Б. представлена загальна структура управління ТОВ «ФК «Здоров'я».

Також до складу «ФК «Здоров'я» входять 29 відділів, 6 лабораторій та 5 виробничих цехів: цех готових лікарських засобів (виготовляє препарати в формі таблеток, таблеток вкритих оболонкою, капсул твердих желатинових); ампульний цех (виготовляє препарати в формі ін'єкційних розчинів в ампулах); фітохімічний цех (виготовляє препарати в формі гелів, мазей, крапель, рідин, сиропів, кремів, аерозолів, спреїв, еліксирів, розчинів, настоек і ін., субстанції); цех готових лікарських форм (виготовляє препарати в формі таблеток, таблеток вкритих оболонкою, гранул, капсул твердих желатинових, порошоків для перорального застосування, концентратів для приготування розчинів для інфузій в ампулах, розчинів для ін'єкцій в ампулах); цех м'яких лікарських форм (виготовляє препарати в формі капсул м'яких желатинових, мазей, кремів).

Стратегією розвитку фармацевтичної компанії є висока якість та безпека продукції, а так само охорона навколишнього середовища. Для забезпечення цього необхідний постійний контроль як вхідної сировини так і готової продукції, забезпечення оптимізації бізнес процесів, управління охороною

навколишнього середовища і нагляд за виконанням вимог стандартів. Для підтвердження відповідності високим вимогам, що пред'являються до фармацевтичної промисловості, Фармацевтична компанія «Здоров'я» періодично проходить атестацію на відповідність стандартам ISO та GMP.

Фінансово-економічну характеристику діяльності ТОВ «ФК «Здоров'я» проведемо на підставі даних табл. 2.1 (дод. В)

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» за 2019-2021 рр.**

Показник	2019	2020		2021		2021 до 2019
	сума	сума	+, -	сума	+, -	+, -
1	2	3	4	5	6	7
Вартість активів, тис. грн	1909536	2057793	148257	2078577	20784	169041
Вартість основних засобів, тис. грн	435667	412913	-22754	392205	-20708	-43462
Вартість власного капіталу, тис. грн	845302	832112	-13190	894148	62036	48846
Чиста виручка від реалізації, тис. грн	2038351	1485427	-552924	1874647	389220	-163704
Собівартість продукції, тис. грн	1578438	1130315	-448123	1517890	387575	-60548
Матеріальні витрати, тис. грн	894790	755474	-139316	792851	37377	-101939
Витрати на оплату праці, тис. грн	271192	240542	-30650	255509	14967	-15683
Чисельність працюючих, чол.	1632	1643	11	1593	-50	-39
Чистий прибуток, тис. грн	112337	-7425	-119762	60956	68381	-51381
Фондовіддача, грн/грн	4,68	3,3	-1,38	4,78	1,48	0,1

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Фондомісткість, грн/грн	0,21	0,27	0,06	0,21	-0,06	0
Фондоозброєність, грн/чол.	266,95	251,31	-15,64	246,21	-5,1	-20,74
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	1248,99	904,09	-344,9	1176,80	272,71	-72,19
Середньомісячна заробітна плата, грн	10567	12443	1876	13654	1211	3087
Рентабельність продаж, %	5,5	-0,5	-6	3,2	3,7	-2,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,37	0,42	0,05	0,45	0,03	0,08

За даними табл. 2.1 можна визначити, що за період аналізу чиста виручка від реалізації компанії знизилась на 163,7 млн грн, а чистий прибуток на 51,3 млн грн. Рентабельність продаж скоротилась на 2,3%, а коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 8%.

В цілому така ситуація свідчить про погіршення фінансово-економічного стану компанії. Особливо критичним за даний період був 2020 р., коли ТОВ «ФК «Здоров'я» отримало збиток у розмірі 7,4 млн грн. І саме у цей рік відбулось максимальне скорочення чистої виручки від реалізації (на 552,9 млн грн), вартості основних засобів (на 22,7 млн грн), власного капіталу (на 13,1 млн грн), матеріальних витрат (на 139 млн грн) тощо.

Позитивну динаміку за 2019-2021 рр. мали лише показники вартості активів, які зросли на 169 млн грн та середньомісячна заробітна плата, яка зросла з 10567 грн до 13 654 грн.

Показники фондівдачі та фондомісткості залишились практично на незмінному рівні – 4,7 та 0,21 відповідно. А показник фондоозброєності, через скорочення чистої виручки від реалізації та чисельності працюючих в компанії скоротився з 266,95 грн/чол. до 246,21 грн/чол.

Доповнюють оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ФК «Здоров'я» результати SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз ТОВ «ФК «Здоров'я»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність необхідних сертифікатів якості(GMP)</li> <li>2. Можливість виробництва продукції у різних формах</li> <li>3. Багатолітній досвід роботи на ринку</li> <li>4. Підприємство має репутацію сумлінного партнера</li> <li>5. Висока якість продукції, що виробляється при збереженні доступної ціни</li> <li>6. Компетентний та висококваліфікований персонал</li> <li>7. Своєчасна модернізація та реконструкція виробничих засобів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В продуктовому ряді компанії переважають генеричні ЛЗ</li> <li>2. Постійне зростання ціни на продукцію компанії</li> <li>3. Не впроваджуються нові інтернет технології з просування та дистрибуції продукції</li> <li>4. Незначний обсяг витрат, спрямованих на науково-дослідні розробки</li> <li>5. Висока плинність кадрів</li> <li>6. Висока напруженість роботи</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання фармацевтичного ринку</li> <li>2. Наявність резерву зростання для компанії</li> <li>3. Розвиток нових продуктових напрямків</li> <li>4. Покращення інвестиційної привабливості фармацевтичної галузі</li> <li>5. Розширення ринку збуту в країнах Сходу та Азії</li> <li>6. Розробка стратегії імпортозаміщення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військовий стан у країні; межування Харківської області з рф, що збільшує ризик постійних обстрілів м. Харків з території рф</li> <li>2. Зростання вартості імпортованої сировини</li> <li>3. Зменшення платоспроможності споживачів</li> <li>4. Посилення конкуренції з боку провідних національних та іноземних фармацевтичних виробників</li> <li>5. Відтік професійних кадрів через службу в ЗСУ та переїздом за кордон</li> <li>6. Нестабільна епідеміологічна ситуація в країні</li> </ol>

За проведеним SWOT-аналізом можна відзначити, що ТОВ «ФК «Здоров'я» має значні сильні сторони та широкі можливості для подальшого розвитку. Проте, військове положення, що діє у країні, зростання курсу валюти на посилення конкуренції з боку провідних фармацевтичних компаній створюють серйозні загрози для ТОВ «ФК «Здоров'я» та погіршує позиції компанії на фармацевтичному ринку країни.

Вважаємо, що одним із напрямків можливого послаблення встановлених загроз та слабких сторін ФК є посилення її інноваційно-інвестиційної привабливості.

Проведемо оцінку показників інноваційної діяльності ФК за 2019-2021 рр., результати оформимо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники інноваційної діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» за 2019-2021 рр.**

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат	0,12	0,14	0,13
Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості	0,06	0,06	0,07
Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	0,05	0,06	0,05
Питома вага вартості придбаних ліцензій від звичайної діяльності	0,005	0,007	0,004
Питома вага нових ЛЗ у річних обсягах продаж у поточному році	0,07	0,06	0,06

На підставі приведених розрахунків показників інноваційної діяльності ФК можна підсумувати, що її рівень є у даній компанії і досить низьким. ФК не забезпечена працівниками, які зайняті НДДКР, недостатньо забезпечена майном, проте ФК може впроваджувати нову продукцію на середньому рівні, тому для поліпшення результатів інновацій діяльності потрібно взяти негайних засобів. За результатами проведених наукових досліджень, було

визначено, що одним з таких заходів є реалізація інноваційного проєкту щодо впровадження виробництва нового виду продукції. Передумовою для впровадження зазначеного інноваційного проєкту є необхідність проведення діагностики інноваційно-інвестиційної привабливості досліджуваної ФК.

## **2.2 Діагностика інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я»**

У своїй діяльності ФК має певні недоліки та проблеми, які заважають їй розвиватися та отримувати значно більший прибуток, ніж він є на сьогодні.

У ФК є застаріле обладнання, якому потрібен капітальний ремонт, тому ФК варто оновити свою технічну базу та більше автоматизувати роботу, внаслідок чого можна буде випускати нову продукцію, яка зможе стати більш конкурентоспроможною.

Капітальні вкладення грають винятково важливу роль для будь-якої компанії, так як вони є основою для: систематичного оновлення основних засобів компанії; прискорення науково-технічного прогресу і поліпшення якості продукції; створення необхідної сировинної бази промисловості [17].

Проаналізуємо обсяг та структуру інвестиційних вкладень ТОВ «ФК «Здоров'я» (табл. 2.4).

Можемо підсумувати, що інвестиційна діяльність у ФК за 2019-2021 рр. мала тенденцію до зниження. Інвестиційні вкладення зменшились на 39405 тис. грн. Обсяги та структура вкладень ФК в різні форми інвестування свідчить про те, що пріоритетним напрямом для ФК залишаються реальні інвестиції.

Максимальну питому вагу в структурі інвестиційних вкладень мають реальні інвестиції – більше 60 % протягом 2019-2021 рр. Така динаміка є позитивною, бо підприємництво у сфері виробництва поєднується перш за все з виробничою діяльністю, тому реальні інвестиції (капітальні вкладення), мають бути проаналізовані керівництвом ФК як важливий фактор інвестування.



**Обсяги та структури інвестиційних вкладень ТОВ «ФК «Здоров'я»  
за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				тис. грн	%	тис. грн	тис. грн
Реальні інвестиції у т.ч.:	441963,0	428502,0	402558,0	-13461,0	96,95	-25944,0	93,95
основні засоби	435667,0	412913,0	392205,0	-22754,0	94,78	-20708,0	94,98
нематеріальні активи	1188,0	8125,0	6990,0	6937,0	683,92	-1135,0	86,03
незавершене будівництво	5108,0	7464,	3363,0	2356,0	146,12	-4101,0	45,06
Фінансові інвестиції у т.ч.:	212272,0	185391,0	206563,0	-26881,0	87,34	21172,0	111,42
поточні	178803,00	176466,00	189052,00	-2337,0	98,69	12586,00	107,13
довгострокові	33469,00	8925,00	17511,00	-24544,0	26,67	8586,00	196,20
Всього	654235,00	613893,00	609121,00	-40342,0	93,83	-4772,00	99,22

Фінансові інвестиції підприємства мають невелику частку в загальній структурі вкладень, а саме менше 40%.

Варто розглянути загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності фармацевтичної компанії за джерелами (рис. 2.1).

З рис. 2.1 можна побачити, що найбільший відсоток фінансування в загальному обсязі становлять власні кошти (79%). Далі в пріоритеті є кошти, залучені на основі отримання кредиту, тобто кредити в загальному обсязі фінансування складають 11%, що в свою чергу є непоганим показником в діяльності компанії.

Однак на своєму шляху розвитку компанія має ряд проблем та недоліків у своїй діяльності, що призводить до суттєвого зниження прибутку. Основною проблемою, яка має негативний вплив на діяльність компанії є нестабільна економічна ситуація в країні, що тягне за собою низку факторів, а саме: проблемний стан обладнання; незначна кількість кваліфікованих працівників; неавтоматизована система закупівлі сировини та матеріалів; зростання цін на матеріали.

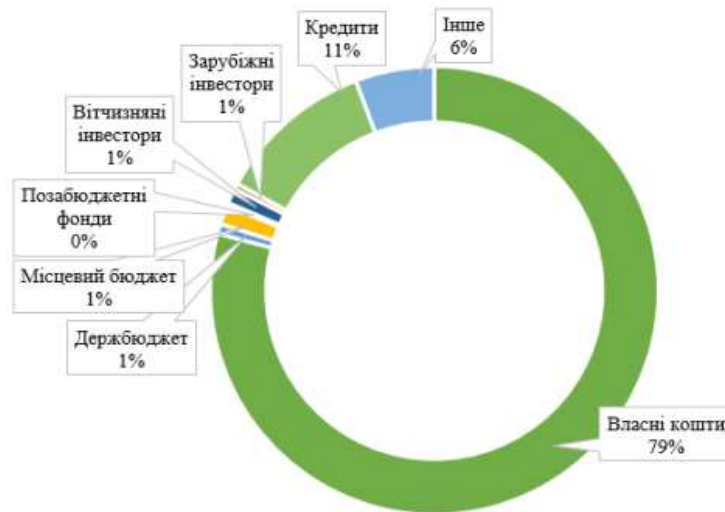


Рис. 2.1 Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами

*Джерело:* складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ ФК «Здоров'я»

Для підвищення рівня інноваційної діяльності варто проаналізувати фактори, які сприяють або стримують підвищення інноваційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я» (табл. 2.5).

Поміж стримуючих факторів розвитку інноваційної діяльності фармацевтичної компанії важливе місце займає недостатня кількість джерел фінансування для реалізації певних проєктів, так як головним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти ТОВ «ФК «Здоров'я». Для того аби почати здійснювати ефективну інноваційну політику, важливо знайти інвесторів для залучення фінансових ресурси в інноваційний сектор ТОВ «ФК «Здоров'я».

Фактор від'їзду наукових кадрів за кордон на сьогодні є найбільш актуальним фактором стримування розвитку інноваційного потенціалу компанії. Щоб досягнути скорочення даного фактору, ТОВ «ФК «Здоров'я» повинне збільшити фінансування наукових розробок, обсяги прикладних досліджень щодо розробок і впровадження у виробництво інноваційних видів ЛЗ.

Таблиця 2.5

**Фактори, які сприяють або стримують підвищення інноваційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я»**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
Сприяють розвитку інноваційного потенціалу	
Конкуренція фармацевтичної продукції	Придбання ліцензій
Підтримка науково-технічного потенціалу та інноваційно-інвестиційної привабливості компанії	Введення нововведень, суспільне визнання, самореалізація працівників
Заходи, які стимулюють підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості компанії	Розвиток умов творчої праці, матеріальні мотивації
Розвиток інноваційної інфраструктури фармацевтичної компанії	Вивчення потреб фармацевтичного ринку
Стримують розвиток інноваційного потенціалу	
Недостатня кількість джерел фінансування	Досить слабка матеріально-технічна та наукова база
Низький науково-інноваційний потенціал держави	Недостатньо коштів для ризикових проєктів
Труднощі науково-дослідних розробок	Відмова від інновацій та нововведень
Відсутність міжнародного науково-технічного співробітництва	Відсутня інноваційна стратегія
Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної привабливості	Відсутність матеріальної мотивації
Від'їзд наукових кадрів закордон	Переважає традиційне виробництво
Дефіцит інформації щодо інноваційних проєктів	Недостатня інформація про інновації

Також варто відмовитися від дешевої робочої сили і забезпечити більш високий рівень оплати праці, це посприє створенню конкурентоспроможної фармацевтичної компанії. Підвищення заробітної плати професійним працівникам посприє розвитку інноваційного потенціалу компанії.

До стримуючих чинників віднесли відсутність матеріальної мотивації. Для підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості кожен з працівників має постійно вдосконалювати свій рівень кваліфікації, самовдосконалюватись, розвивати свої таланти. Також керівництво ТОВ «ФК «Здоров'я» має створити систематичне навчання, котре допоможе повно відкрити можливості працівників.

З урахуванням величезного впливу інновацій на економічне зростання і перспективний розвиток компанії в сучасних умовах, доцільно визначити інноваційно-інвестиційну привабливість компанії, яка відображає потенційні

нагоди підвищення її вартості за рахунок розробки і ефективного використання нових і удосконалених продуктів, послуг, процесів на підставі можливих інвестиційних ресурсів. При цьому очевидним є взаємозв'язок інноваційно-інвестиційної привабливості і стану його інноваційної інфраструктури. Елементи інноваційної інфраструктури є основою для економічних показників, що визначають поточний виробничо-технологічний стан ТОВ «ФК «Здоров'я» та його нагоди ефективного залучення інновацій у господарський оборот [21].

Найбільш важлива характеристика сутності інноваційної привабливості полягає в тому, що розвиток іде за своїми власними закономірностями, які виражаються у певному розподілі ресурсів, умов і видів діяльності та їх інтеграції в науково-виробничому процесі, в межах якого забезпечується створення наукових знань, матеріалізація їх у певні нововведення, для реалізації і використання їх під час виробництва конкретного виду продукції [18].

Інвесторів, які представляють інтереси грошових ресурсів, цікавить перш за все ступінь вигідності інвестицій, вкладених у компанію, яка здійснює інноваційні розробки і впроваджуватиме їх в свою діяльність. Відповідно, чим стійкіше фінансове становище ТОВ «ФК «Здоров'я», тим менш ризикові і більш вигідні вкладення в нього. Економічні інтереси інвесторів лежать у галузі оцінки ризику, а також здатності компанії генерувати прибуток і виплачувати дивіденди.

Розглянемо сукупність показників інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я», на які інвестори звертають увагу при прийнятті певних управлінських рішень, а саме: організаційно-технічні умови; соціальні умови; якість управління (табл. 2.6). Аби визначити дані показники скористаємося бальним методом. Бальний метод містить в собі два діапазони балів: від 1 до 5; від -1 до -5. Застосувавши цю шкалу можна оцінити показники, які формують інноваційно-інвестиційну привабливість ТОВ «ФК «Здоров'я». Результати сумуємо по кожному показнику і отримуємо загальний бал. Для ТОВ «ФК «Здоров'я» він становить 5. Це свідчить про те, що

компанія є інноваційно-інвестиційно привабливою, проте потрібно усувати певні недоліки, а саме: застарілі технології; зношене обладнання; необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності фармацевтичної продукції; необхідність підвищення вартості робочої сили.

Таблиця 2.6

**Система показників аналізу інноваційно-інвестиційної привабливості  
ТОВ «ФК «Здоров'я»**

Показник	Характеристика	Оцінка
<b>Організаційно-технічні умови</b>		
Показники, які позитивно впливають на оцінку:		
інноваційний потенціал	накопичена інформація	3
можливості виробничих потужностей	технічний рівень устаткування	2
стадія життєвого циклу компанії	зрілість	3
доля фармацевтичної продукції на ринку	13% ринку	2
Показники, які негативно впливають на оцінку:		
застарілі технології	застосування старих технологій	-4
високий знос обладнання	знос на рівні 60%	-4
виробничий потенціал	рівень виробничих потужностей	-1
рівень конкурентоспроможності фармацевтичної продукції	продукція не на рівні з аналогами	-3
<b>Соціальні умови</b>		
Показники, які позитивно впливають на оцінку:		
високий інтелектуальний потенціал	кількість інноваційних ідей	3
висока кваліфікація кадрів	проведення атестації	4
Показники, які негативно впливають на оцінку:		
низька вартість робочої сили	мінімальна зарплата	-4
соціальні проблем розвитку колективу	відсутність	-1
<b>Якість управління</b>		
Показники, які позитивно впливають на оцінку:		
аудит ТОВ «ФК «Здоров'я» з компаніями з позитивною репутацією	рівень співпраці	4
наявність ефективної системи внутрішнього контролю	вірна організація праці	3
Показники, які негативно впливають на оцінку:		
зворотний зв'язок у системі	у зворотний зв'язок у системі недостатньо професіоналізму керівництву	-2

Інноваційно-інвестиційну привабливість ТОВ «ФК «Здоров'я» проаналізуємо за допомогою показника EVA. Показник EVA простий та ефективний у використанні, він може бути розрахований як по компанії в цілому, так і по окремих інноваційних проєктах. Він має складну внутрішню

структуру. Єдиної методики розрахунку EVA не існує, та в загальному вигляді показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком та вартістю використаного для її отримання власного капіталу компанії [6].

Розраховується за формулою:

$$EVA = NOPLAT - WACC \times CE, \quad (2.1)$$

де *NOPLAT* (net operating loses after taxes) – чистий операційний прибуток після виплати податків;

*CE* – сукупний капітал, інвестований в ФК [6].

*WACC* – середньозважена вартість сукупного інвестованого капіталу ФК, який розраховується за наступною формулою [6]:

$$WACC = W_{VC} \times d_{VC} + W_{PC} \times d_{PC}, \quad (2.2)$$

де  $W_{VC}$ ,  $W_{PC}$  – вартість власного та залученого капіталу;

$d_{VC}$ ,  $d_{PC}$  – доля власного та залученого капіталу відповідно [6].

Проведемо аналіз вартості власного капіталу ТОВ «ФК «Здоров'я», аби більш краще розуміти ситуацію – проведемо розрахунки на 2020-2021 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розрахунок показників вартості власного капіталу ТОВ «ФК «Здоров'я»**

Показник	2020 р.	2021 р.
1. Безризикова ставка дохідності, %	4,3	4,3
2. Галузевий бета коефіцієнт, од.	1,1	1,1
3. Постійні витрати, тис. грн	712589	725877
4. Змінні витрати, тис. грн	1161109	1273410
5. Ставка податку на прибуток, %	18	18
6. Величина залученого капіталу, тис. грн	1225689	1184429
7. Величина власного капіталу, тис. грн	831192	894148
8. Середньоринкова дохідність, %	18	18
9. Коефіцієнт ринкового ризику (1+п.3/п.4)	0,61	0,57
10. Коефіцієнт фінансового ризику (1+(1-п.5)×п.6/п.7)	2,21	2,08
11. Середньоринкова премія за ризик (п.8-п.1)	13,7	13,7
12. Вартість власного капіталу, % (п.1+п.2×п.9×п.10×п.11)	21,31	18,86

*Джерело:* складено автором на основі внутрішньої документації ФК

З табл. 2.7 можемо бачити, що вартість власного капіталу за 2020 р. складає 21,31%, а за 2021 р. складає 18,86%.

Далі потрібно розрахувати середньозважену вартість капіталу ТОВ «ФК «Здоров'я», результати представимо у вигляді табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Розрахунок показників середньозваженої вартості капіталу

Показник	Роки	
	2020	2021
1. Величина залученого капіталу, тис. грн	1225689	1184429
2. Величина власного капіталу, тис. грн	831192	894148
3. Загальна величина капіталу, тис. грн	2056881	2078577
4. Доля залученого капіталу, %	59,6	56,9
5. Доля власного капіталу, %	40,4	43,1
6. Вартість залученого капіталу, частка	0,47	0,4
7. Зважена вартість залученого капіталу, % (п.4×п.6)	28,01	22,76
8. Вартість власного капіталу, частка	0,21	0,18
9. Зважена вартість власного капіталу, % (п.5×п.8)	8,48	7,76
10. Середньозважена вартість капіталу, % (п.7+п.9)	36,49	30,52

На базі даних розрахунків показників середньозваженої вартості капіталу зробимо розрахунок на 2020-2021 рр. показника EVA, результати оформимо у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Розрахунок показників економічної доданої вартості

Показник	Роки	
	2020	2021
1. NOPLAT, тис. грн	60 956	-7425
2. Інвестиційний капітал, тис. грн	2056881	2078577
3. Середньозважена вартість капіталу, %	36,49	30,52
4. EVA, тис. грн	-689599,8	-641806,7

Розрахувавши економічну додану вартість ТОВ «ФК «Здоров'я» за 2020-2021 рр. можна зробити висновок, що динаміка цього показника є негативною. Від'ємна величина EVA свідчить про те, що компанія не створює вартість, тобто її цінність для акціонерів знижується.

Виявлено фактори, які впливають на інноваційно-інвестиційну привабливість: технічний знос обладнання; низький рівень конкурентоспроможності фармацевтичної продукції.

Аби забезпечити підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я», потрібно створити сприятливе середовище для стабільного інноваційно-інвестиційного розвитку шляхом постійного впровадження інноваційних проєктів. Кожен впроваджений, а головне прибутковий проєкт – збільшує кількість потенційних інвесторів.

При діагностиці інноваційно-інвестиційної привабливості важливу роль відіграє оцінка рівня інноваційної активності. Рівень інноваційної активності варто розглядати з погляду комплексного й системного підходів. З позицій системного підходу рівень інноваційної активності являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему. З позицій комплексного підходу рівень інноваційної активності являє собою комплексну структуру, що складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації [20].

Оцінимо рівень інноваційної активності ТОВ «ФК «Здоров'я» на підставі методу анкетування. За допомогою методу анкетування, було зібрано інформацію щодо аналізу рівня інноваційної активності ТОВ «ФК «Здоров'я». На підставі опрацювання даних анкетування було зроблено висновки про стан рівня інноваційної активності компанії (табл. 2.10). Для цього була попередньо розроблена відповідна анкета, яку було запропоновано заповнити працівникам ТОВ ФК «Здоров'я». Всього в експертному опитуванні приймали участь більше 50 фахівців, які мали понад п'ятирічний досвід роботи у фармацевтичній галузі і відповідну фахову освіту.

Проведення аналізу та виставлення оцінок проводилося за наступною шкалою:

- «0» балів – зовсім не використовується можливості елемента;
- «1» бал – низький рівень використання можливостей елемента;
- «2» бали – середній рівень використання можливостей елемента;



«3» бали – високий рівень використання можливостей елемента [6].

Таблиця 2.10

**Експертна оцінка рівня інноваційної активності ТОВ «ФК «Здоров'я»**

Складові	Параметри	Вага	Бал	Зважена оцінка
1. Виробничі можливості	1.1. Ступінь використання виробничої потужності	0,1	1	0,1
	1.2. Рівень прогресивності застосовуваних технологій	0,2	1	0,2
	1.3. Ступінь гнучкості фармацевтичного виробництва	0,2	2	0,4
Підсумкова оцінка		0,5	0,5	4
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	0,05	1	0,05
	2.2. Ступінь готовності персоналу до змін у ФК	0,05	2	0,1
	2.3. Система мотивації персоналу	0,05	1	0,05
	2.4. Творча ініціатива персоналу	0,05	2	0,1
Підсумкова оцінка		0,2	0,2	6
3. Науково-технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості фармацевтичної продукції	0,1	1	0,1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості фармацевтичної продукції	0,1	1	0,1
	3.3. Рівень використання розробок	0,1	1	0,1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу	0,1	1	0,1
Підсумкова оцінка		0,4	0,4	4
4. Маркетингові можливості	4.1. Раціональність використання каналів розподілу фармацевтичної продукції	0,25	1	0,25
	4.2. Гнучкість цінової політики	0,25	1	0,25
	4.3. Рівень використання реклами	0,25	1	0,25
	4.4. Ефективність системи збуту	0,25	2	0,5
Підсумкова оцінка		0,3	0,3	5
5. Організаційні можливості	5.1. Ступінь інноваційної спрямованості організаційної структури компанії	0,05	1	0,05
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку компанії	0,05	1	0,05
	5.3. Рівень компетенції керівників	0,05	1	0,05
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	0,05	1	0,05
Підсумкова оцінка		0,2	0,2	4
Оцінка рівня інноваційної активності				7,1

Результати експертних оцінок стану рівня інноваційної активності ТОВ «ФК «Здоров'я», а саме підсумкові оцінки зобразимо у вигляді пелюсткової діаграми (рис. 2.2).

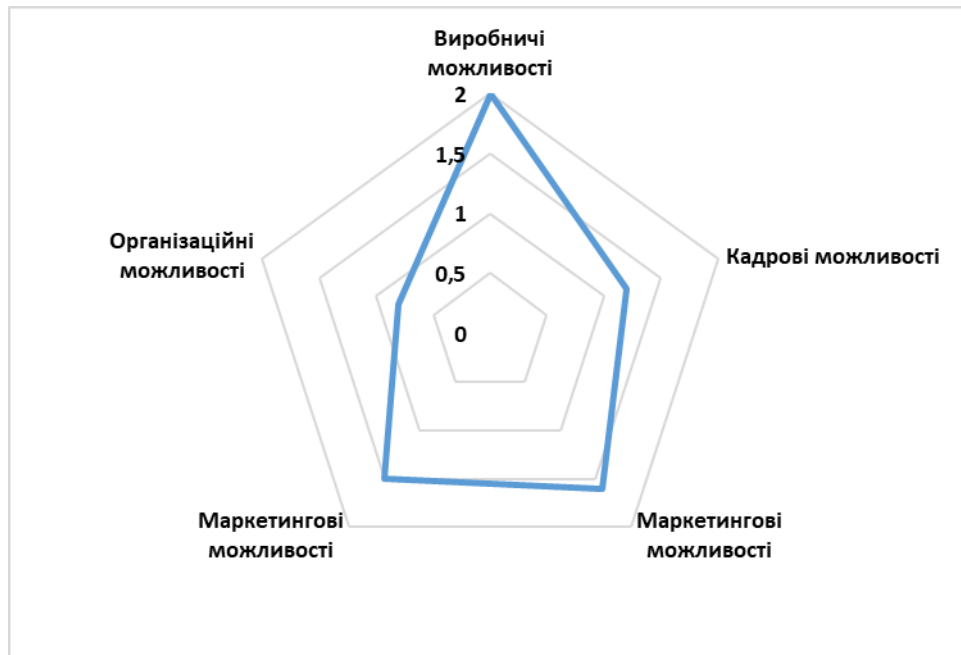


Рис. 2.2 Пелюсткова діаграма стану рівня інноваційної активності ТОВ «ФК «Здоров'я»

ТОВ «ФК «Здоров'я» має досить хороші виробничі та маркетингові можливості аби виробляти та продавати великі обсяги фармацевтичної продукції. Дещо гірше з іншими можливостями, а саме: організаційні, кадрові та науково-технічні. Задля підвищення даних можливостей керівництво має постійно підвищувати рівень кваліфікації своїх співробітників, організувати систематичне навчання, яке посприє покращенню можливостей кожного з працівників, запроваджувати комплекси підвищення інноваційного розвитку ТОВ «ФК «Здоров'я».

Наступним етапом нашого дослідження є визначення рівня інноваційної активності фармацевтичної компанії за допомогою узагальнюючого показника – коефіцієнту інноваційної активності.

Розрахунок здійснюється за наступною формулою [40]:

$$P_{\text{ін. акт.}} = \sum(P_i * W_i), \quad (2.3)$$

де  $P_{\text{ін.акт.}}$  – рівень інноваційної активності підприємства;

$P_i$  – експертна оцінка використання  $i$ -го елемента рівня інноваційної активності, бали;

$W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го елемента рівня інноваційної активності.

$$P_{\text{ін. акт.}} = (0,5 * 4) + (0,2 * 6) + (0,4 * 4) + (0,3 * 5) + (0,2 * 4) = 7,1.$$

Оцінку рівня інноваційної активності ТОВ «ФК «Здоров'я» доцільно здійснювати за наступною шкалою:

від 0 до 4,0 – низький рівень;

від 4,1 – до 8,0 – середній рівень;

від 8,1 до 11,55 – високий рівень.

Проаналізувавши експертні оцінки, можемо зробити висновок, що оцінка рівня інноваційної активності ТОВ «ФК «Здоров'я» має середній рівень. Тому перехід до інноваційного типу існування є однією з найважливіших стратегій розвитку ТОВ «ФК «Здоров'я». Застосування інноваційних технологій у виробничому процесі призводить до підвищення потенціалу суб'єктів фармацевтичного ринку та їх конкурентоспроможності.

## **Висновки до розділу 2**

Фармацевтичний ринок України за останні два роки, незважаючи на повномасштабні військові дії в країні, зміг відновити ключові показники свого розвитку. Продаж ліків у грошовому вираженні в першому півріччі 2023 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. збільшився на 23% – з 50,8 млрд грн до 62,5 млрд грн – і продовжує зростати. Починаючи з березня 2023 р. аптечні продажі щомісяця зростають приблизно на чверть відносно показників 2022 р. У грошах роздрібні продажі збільшились через зростання середньої ціни упаковки ліків на 36,3%.

Основними факторами впливу на ринок фармацевтичної продукції у 2022 р. – 1 півріччі 2023 р. були: демографічна криза населення; зниження купівельної спроможності населення та інфляція гривні; знищення складів та

потужностей фармацевтичних компаній; перебої зі світлом; зростання обсягу ліків в якості гуманітарної допомоги; логістичні труднощі тощо. Під впливом таких складних факторів зовнішнього середовища в м. Харків функціонує фармацевтична компанія «Здоров'я», що входить в ТОП-20 провідних національних виробників фармацевтичної продукції. Станом на 01.01.2023 р. ТОВ «ФК «Здоров'я» виготовляє більше 330 препаратів у різних лікарських формах.

Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності компанії показала, що за період аналізу чиста виручка від реалізації компанії знизилась на 163,7 млн грн, а чистий прибуток на 51,3 млн грн. Рентабельність продаж скоротилась на 2,3%, а коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 8%.

В цілому така ситуація свідчить про погіршення фінансово-економічного стану компанії. Особливо критичним за даний період був 2020 р., коли ТОВ «ФК «Здоров'я» отримало збиток у розмірі 7,4 млн грн. І саме у цей рік відбулось максимальне скорочення чистої виручки від реалізації (на 552,9 млн грн), вартості основних засобів (на 22,7 млн грн), власного капіталу (на 13,1 млн грн), матеріальних витрат (на 139 млн грн) тощо.

Результати проведеного SWOT-аналізу показали, що ТОВ «ФК «Здоров'я» має значні сильні сторони та широкі можливості для подальшого розвитку. Проте, воєнний стан, що діє у країні, зростання курсу валюти на посилення конкуренції з боку провідних фармацевтичних компаній створюють серйозні загрози для ТОВ «ФК «Здоров'я» та погіршує позиції компанії на фармацевтичному ринку країни.

Було виявлено, що одним із напрямків можливого послаблення встановлених загроз та слабких сторін ФК є посилення його інноваційно-інвестиційної привабливості.

При аналізі загального обсягу та структури інвестиційних вкладень ТОВ «ФК «Здоров'я» визначено, що інвестиційна діяльність у 2019-2021 рр. мала тенденцію до зниження. Інвестиційні вкладення зменшились на 39405 тис. грн. Обсяги та структура вкладень ТОВ «ФК «Здоров'я» в різні форми інвестування

свідчить про те, що пріоритетним напрямом для компанії залишаються реальні інвестиції.

Максимальну питому вагу в структурі інвестиційних вкладень мають реальні інвестиції – більше 60 % ( 2019-2021 рр.). Така динаміка є позитивною, бо підприємництво у сфері виробництва поєднується перш за все з виробничою діяльністю, тому реальні інвестиції (капітальні вкладення), мають бути проаналізовані керівництвом ТОВ «ФК «Здоров'я» як важливий фактор інвестування.

Фінансові інвестиції підприємства мають невелику частку в загальній структурі вкладень (менше 40%).

Розрахувавши економічну додану вартість ТОВ «ФК «Здоров'я» за 2020-2021 рр. можна зробити висновок, що динаміка цього показника є негативною. Від'ємна величина EVA свідчить про те, що компанія не створює вартість, тобто її цінність для акціонерів знижується.

Виявлено фактори, які впливають на інноваційно-інвестиційну привабливість ТОВ «ФК «Здоров'я», а саме: технічний знос обладнання та низький рівень конкурентоспроможності фармацевтичної продукції.

Впровадження проєктів дає змогу створити сприятливе середовище для сталого інноваційно-інвестиційного розвитку, підвищує інноваційно-інвестиційну привабливість. Кожен впроваджений проєкт, який є прибутковим, збільшує кількість потенційних інвесторів для ТОВ «ФК «Здоров'я».

При оцінюванні інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я» важливу роль відіграє рівень інноваційної активності.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУТУ ПРОЄКТУ

#### **3.1 Напрями забезпечення інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я»**

Розглянемо основні напрями забезпечення інвестиційної привабливості компанії. З метою підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я» пропонується впровадити такий новий інноваційний проєкт, як виробництво нового виду продукції – антисептиків. Як показала практика боротьби з пандемією на сучасному етапі, ринок антисептиків незаповнений. Попит не може бути задоволений повною мірою.

На сьогодні розвиток ринку антисептиків України можна розділити на два етапи – до початку 2020 р., коли попит був стабільним і обмежувався ринком B2B (медичних установ і лабораторій, виробництва харчових продуктів і HoReCa) і невеликими антисептиками для особистого користування, і після початку 2020 р., коли попит різко зріс [39].

За підсумками 2019 р. ринок антисептиків становив близько 4 тис. т: 1 тис. т імпорту і близько 3 тис. т внутрішнього виробництва. До того ж близько 70% споживання антисептиків і дезінфекторів в Україні припадало на сегмент B2B.

На тлі пандемії коронавірусу і карантину, запровадженого в Україні і в більшості країн світу, стався різкий стрибок попиту на антисептичні засоби. В Україні виявився помітним дефіцит на ринку дезінфекторів, зокрема антисептиків.

Дефіцит дезінфекційних засобів викликали два основних фактори: «бюрократичний бар'єр»; нестача сировини для виготовлення.

По-перше, за 2018-2020 рр. компанії-виробники дезінфекційних засобів стикалися з неможливістю здійснити державну реєстрацію антисептичних засобів, яка є необхідною через високий вміст етилового спирту.

По-друге, існує брак сировини на ринку, зокрема ізопропілового спирту, який використовується для виробництва антисептичних засобів через монополію «Укрспирту», яка тривала до початку 2020 р. і супроводжувалася неефективним управлінням підприємством [31].

30.03.2020 р. Верховна Рада на позачерговому засіданні проголосувала за законопроект, який дозволяв виробляти сировину для антисептиків на базі заводів ДП Укрспирт. Під ці цілі запрацювали додаткові заводи компанії. Укрспирт почав виробляти дезінфікуючий засіб. Отже, основним постачальником сировини проєкту буде ДП Укрспирт [38].

У ТОВ «ФК «Здоров'я» планується виготовляти такі позиції дезінфікуючих засобів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Номенклатура продукції проєкту виробництва антисептиків ТОВ «ФК «Здоров'я»**

<b>№</b>	<b>Номенклатура</b>	<b>Об'єм</b>	<b>Ціна, грн</b>
1	Дезінфікуючий засіб	100 м	70,00
2	Дезінфікуючий засіб	250 мл	130,00
3	Дезінфікуючий засіб	1 л	140,00
4	Антисептик для рук	100 мл	80,00
5	Антисептик для рук	250 мл	140,00
6	Антисептик для рук	1 л	230,00
7	Антисептик для рук та шкіри	1 л	270,00
8	Антисептик для рук та шкіри	5 л	850,00
9	Антисептик для рук та шкіри	10 л	1450,00

Для виробництва антисептиків необхідне наступне обладнання: в межах поширеної технології виробництва антисептиків використовуються великі ємності, в яких за допомогою мішалок відбувається об'єднання компонентів в готовий продукт. З метою відмови від змішувальних ємностей, що дозволить заощадити площі, збільшити продуктивність, оптимізувати технологічний процес і привести його у відповідність до сучасних вимог, пропонується придбати установку УСБ компанії GlobeCore.

Установки УСБ (рис. 3.1) змішують необмежену кількість компонентів, витрати кожного з яких контролюється дозатором. У процесі виробництва сировина витрачається оптимально: використовується рівно стільки, скільки потрібно для досягнення якості антисептика. Змішування компонентів відбувається в потоку за рахунок гідродинамічної кавітації та триває лічені секунди. Змішувальні ємності не потрібні. Після проходження через установку УСБ антисептик можна відразу подавати для фасування в тару.



Рис. 3.1 Установка УСБ для виробництва антисептиків [10]

Компанія GlobeCore пропонує ці установки по 277000 грн. Для забезпечення великого об'єму виробництва антисептиків пропонується придбати 3 одиниці обладнання, а отже вартість із доставкою становитиме 833000 грн. У табл. 3.2 наведемо технічні характеристики установки [38].

Для розрахунку собівартості антисептика візьмемо традиційну рецептуру його створення. Для звичайної баночки об'ємом 100 мл потрібно витратити 70 мл етилового спирту, 30 мл гліцерину та 1 мл ефірної олії з чайного дерева. В табл. 3.3 наведені розрахунки собівартості літра антисептика.



Таблиця 3.2

**Технічні характеристики установки УСБ для виробництва  
антисептиків**

<b>№</b>	<b>Найменування показника</b>	<b>Значення</b>
1	Кількість компонентів до змішування	4
2	Продуктивність, м3 / год. (залежить від рецептури) л. / год.	0,15-0,30 150-300
3	Обсяг ємності, л робочий повний	150 220
4	Потужність, кВт	1,1
5	Число обертів змішувача, об/хв.	750
6	Габаритні розміри, мм, не більше довжина ширина висота	750 770 1450
7	Маса, кг	150

Таблиця 3.3

**Визначення собівартості 1 л. антисептика, грн**

<b>№</b>	<b>Складова</b>	<b>Обсяг, л.</b>	<b>Ціна за 1 л., грн</b>	<b>Вартість складової, грн</b>
1	Етиловий спирт	0,07	80	5,6
2	Гліцерин	0,03	176	5,28
3	Ефірна олія чайного дерева	0,01	560	5,6
4	Витрати на оплату праці (ставка в день 1000 грн. / 125 грн / 1 година), за 1 годину 150 літрів, Працюють 3 співробітники. ПДФ+ВЗ = 19,5% + 22 % ЄСВ	-	3,79	3,79
<b>Всього</b>				<b>20,27</b>

Провівши розрахунки було визначено виробничу собівартість 1 л антисептика – 20,27 грн.

Наведемо у табл. 3.4 план продажів антисептика ТОВ «ФК «Здоров'я» на 2022-2025 рр. 1 установка УСБ виготовляє за 1 годину 150 л. антисептика, планується придбати 3 установки. За 1 робочий день тривалістю 8 годин 3 установки виготовлятимуть 3600 л., за 1 рік при кількості робочих днів 250 – 900000 л.

Планується на 2022 р. – 75% використання виробничої потужності, на 2023 р. – 80%, на 2024 р. – 85%, на 2025 р. – 95%.

Таблиця 3.4

**План продажів антисептика ТОВ ФК «Здоров'я» на 2022-2025 рр.**

<b>№</b>	<b>План продажів антисептика</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2023 р.</b>	<b>2024 р.</b>	<b>2025 р.</b>
1	Використання виробничої потужності, %	75	80	85	95
2	План продажів антисептика, л.	675000	720000	765000	855000

Таким чином, у ТОВ ФК «Здоров'я» планується щороку нарощувати обсяги виробництва антисептика.

### **3.2 Розробка статуту проєкту ТОВ «ФК «Здоров'я»**

Статут проєкту «Виробництво антисептиків» у ТОВ «ФК «Здоров'я» можна розділити на такі складові:

1. Управління змістом проєкту і якістю. На даному етапі керівництво повинно чітко визначити цілі проєкту, мати уявлення про орієнтовні результати від його впровадження, назначити дату запуску і дій після його завершення. В табл. 3.5 розглянуто основні елементи даного управління.

2. Управління ресурсами проєкту. Ця галузь включає виконання оцінок ресурсомісткості робіт, включаючи їх вартість і тривалість, складання графіків виконання робіт у проєкті.

### Управління змістом проєкту і якістю

№	Складові етапу	Проект «Виробництво антисептиків»
1	Тип проєкту	інноваційний
2	Актуальність проєкту	випуск нової продукції дозволить зайняти ТОВ ФК «Здоров'я» нову нішу на ринку, тим самим підвищивши свою вартість та інвестиційну привабливість
3	Цілі проєкту	зростання обсягів продаж; отримання частки на ринку антисептиків; отримання додаткового прибутку
4	Результати проєкту	отримання частки на ринку; підвищення іміджу; підвищення інноваційно-технологічного рівня; підвищення інвестиційної привабливості ТОВ ФК «Здоров'я» на ринку
5	Обмеження і припущення	запуск проєкту протягом року; інвестиції не більше ніж 850000 грн

Структурна декомпозиція робіт проєкту «Виробництво антисептиків» наведена у табл. 3.6 та на рис. 3.2. Пропонується усі роботи за проєктом розбити на чотири ключові етапи: підготовчий етап, закупівля обладнання, пробна партія виробництва, реалізація проєкту. Кожний з етапів (крім четвертого) враховує виконання кількох окремих робіт (загальною кількістю 13 робіт).

Таким чином, у реалізації проєкту задіяні такі трудові ресурси: відділ маркетингу, комерційний департамент, фінансовий директор, головний інженер та головний технолог.

Тривалість фази впровадження проєкту – 6 місяців.

3. Управління ризиками. Управління проєктними ризиками пов'язане з подоланням або використанням на благо проєкту наслідків невизначеності, що завжди оточує його, і помилок, які люди допускають у будь-якій складній діяльності.

Ризики проєкту наведені у табл. 3.7. Як вже згадувалось, головні потенційні ризики, які можуть виникнути у процесі здійснення проєкту, поділяються за такими категоріями: фінансові ризики; валютні ризики; технологічні та виробничі ризики.

Розробимо заходи щодо планування оперативних дій в разі настання різних ризиків за проєктом (табл. 3.8).

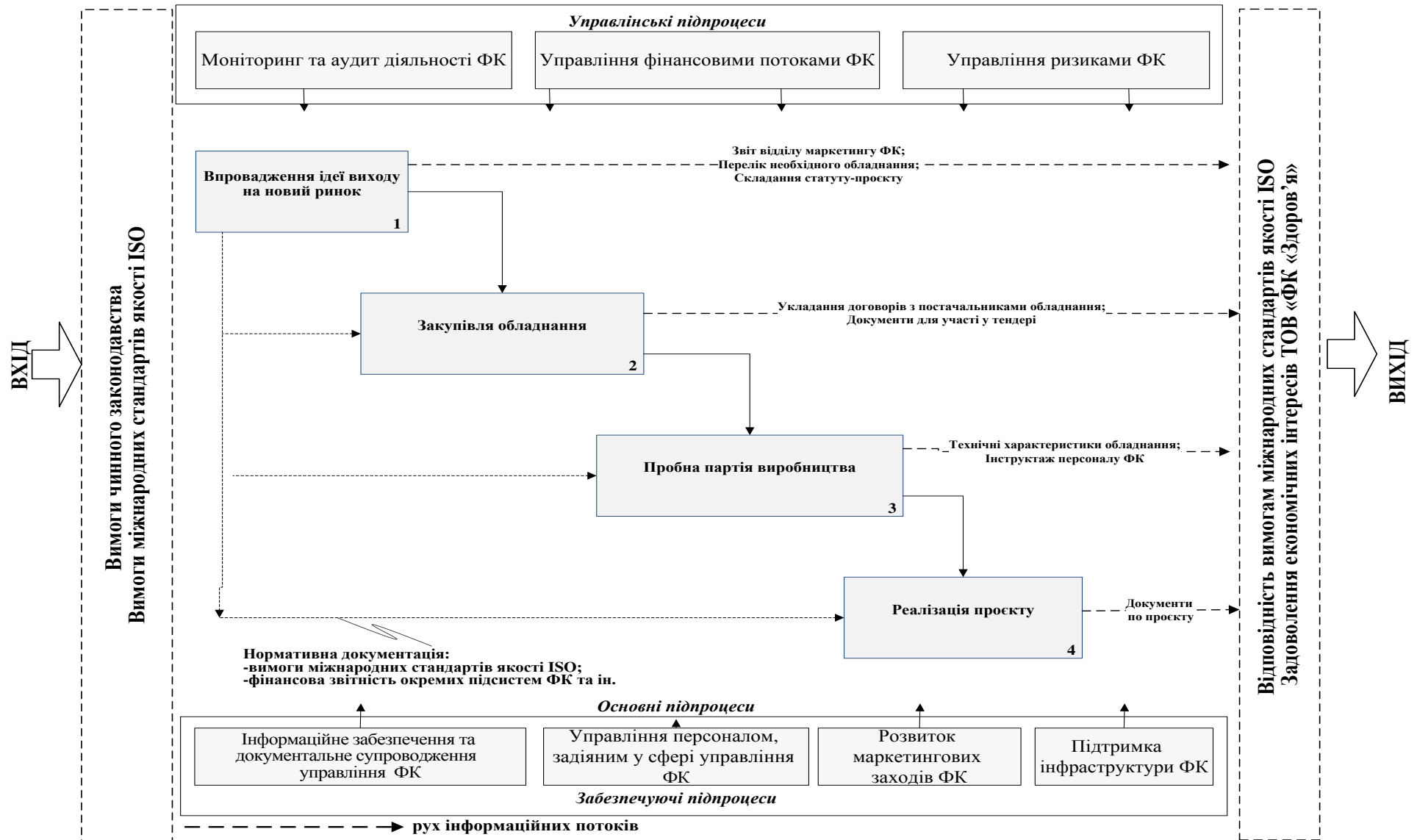


Рис. 3.2 Процесна модель з впровадження проєкту «Виробництво антисептиків»

Таблиця 3.6

**Структурна декомпозиція робіт проєкту «Виробництво антисептиків»**

<b>№</b>	<b>Цілі / Підцілі</b>	<b>Результати</b>
1	Впровадження ідеї виходу на новий ринок	
1.1	Підготовчий етап	
1.1.1	Збір інформації про продукт – антисептики	звіт відділу маркетингу
1.1.2	Збір даних про технологію виробництва антисептиків	звіт відділу маркетингу
1.1.3	Збір даних про обладнання	перелік необхідного обладнання
1.1.4	Підготовка бізнес-плану проєкту, прийняття рішення про реалізацію	складання шаблону бізнес-плану
1.2	Закупівля обладнання	укладання договорів з постачальниками обладнання
1.2.1	Підготовка документації для проведення тендеру	документи для участі в тендері
1.2.2	Розсилка пропозицій на участь в тендері	пропозиції на участь в тендері
1.2.3	Проведення тендеру, аналіз та вибір постачальника	пропозиції на участь в тендері
1.3	Пробна партія виробництва	технічні характеристики обладнання
1.3.1	Розробка рецептури	технічні характеристики обладнання
1.3.2	Налагодження обладнання	технічні характеристики обладнання
1.3.3	Тестування обладнання	технічні характеристики обладнання
1.3.4	Підготовка технічної документації	технічні характеристики обладнання
1.3.5	Навчання персоналу	інструктаж
1.4	Реалізація проєкту	документи за проєктом

**Ризики реалізації проєкту з підвищення інвестиційної привабливості  
ТОВ «ФК «Здоров'я»**

№	Група ризиків	Складові	Заходи зі зменшення
1	Фінансові	Отримання виручки нижче запланованого рівня в перший рік реалізації проєкту; отримання виручки нижче 50% плану протягом двох років; інфляція; зміна валютних курсів; технічні ризики; зміни вартості проєкту через зростання цін і/або непередбачені витрати, враховуються та мінімізуються шляхом постійного уточнення вартості проєкту; ризик підвищення вартості проєкту внаслідок змін в національному податковому або в іншому законодавстві усувається шляхом: створення фонду непередбачених витрат; отримання певних пільг із реалізації проєкту; затримка реалізації проєкту може бути викликана такими причинами: збільшенням періоду модифікації продукту; недосягненням проектних потужностей або інших параметрів	Негативний вплив даних чинників може бути усунений шляхом прийняття рішення, створення матриці відповідальності в проєкті для його управління. Можливий негативний вплив іншого чинника може бути усунений шляхом проведення незалежного технічного обстеження. Ризик затримки повернення інвестицій може бути усунений: страхуванням комерційних ризиків; розробкою оптимальної схеми фінансування проєкту; передоплатою поставок і робіт, що виконуються
2	Валютні	Зміна вартості проєкту через валютні коливання. Валютний ризик може мати великий вплив на реалізацію проєкту у зв'язку із значним розміром дефіциту державного бюджету, нестачею коштів для виплати короткострокового державного боргу і, як наслідок, можливим високим рівнем коливань обмінних курсів	Усунення валютних ризиків проєкту досягається: ефективним банківським обслуговуванням, що забезпечує твердою валютою виплати або репатріацію отриманого прибутку; отриманням гарантій від міжнародних фінансових організацій для хеджування фінансових/валютних ризиків
3	Технологічні	Технологічні та виробничі ризики призводять до зміни тривалості проєкту та його собівартості.	Усуваються шляхом: календарного планування; чіткого управління реалізацією проєкту.
4	Кадрові	Невідповідність кадрів новим проєктам	Може бути усунений шляхом: навчання персоналу; призначенням кураторів по кожній із стадій проєкту та резервуванням преміального фонду для оплати ймовірних додаткових затрат по навчанню шляхом преміювання

**План дій в разі настання різних ризиків за проектом**

№	Ризик	Ймовірність настання	План дій
1	Отримання виручки нижче запланованого рівня в перший рік реалізації проекту	0,3	Обрати проміжний строк для прийняття рішень. Встановити, що датою оцінки має бути 1 рік після запровадження проекту. Якщо виручка нижча за 50% планового рівня, компанія переглядає маркетинговий план на наступний рік, переглядає сегментацію ринку та цінову політику
2	Отримання виручки нижче 50% плану протягом двох років	0,15	Обрати остаточний строк для прийняття рішень. Встановити, що датою оцінки має бути 2 рік після запровадження проекту. Якщо виручка нижча за 50% планового рівня, компанія отримує збиток і вважає даний напрямок не перспективним для розвитку. Напрямок слід закривати
3	Інфляція	0,4	При збільшенні середнього рівня цін в країні більш ніж на 30%, переглянути ціни, прийняти рішення про підвищення цін
4	Зміна валютних курсів	0,25	При зміні курсу валюти більше ніж на 25% переглянути ціни, прийняти рішення про підвищення цін
5	Технічні ризики	0,1	При виявленні технічних проблем необхідно в найкоротший строк виявити можливість їх усунення

4. Управління комунікаціями й інформаційне забезпечення проекту. Включає вибір продавців, постачальників і субпідрядників, ведення переговорів, визначення інформаційної політики для зовнішніх зацікавлених осіб і усередині проектної команди. Відповідно до визначення галузей управління проектом побудуємо організаційну структуру для проекту (рис. 3.3).

Таким чином, менеджерами проекту «Виробництво антисептиків» є: керівник відділу маркетингу, фінансовий директор, головний інженер та технолог. Проектна група включає групу процесу розробки, групу тестування, забезпечення якості, управління продажами та групу навчання.

У табл. 3.9 наведемо характеристику і функції підрозділів управління проектом «Виробництво антисептиків».

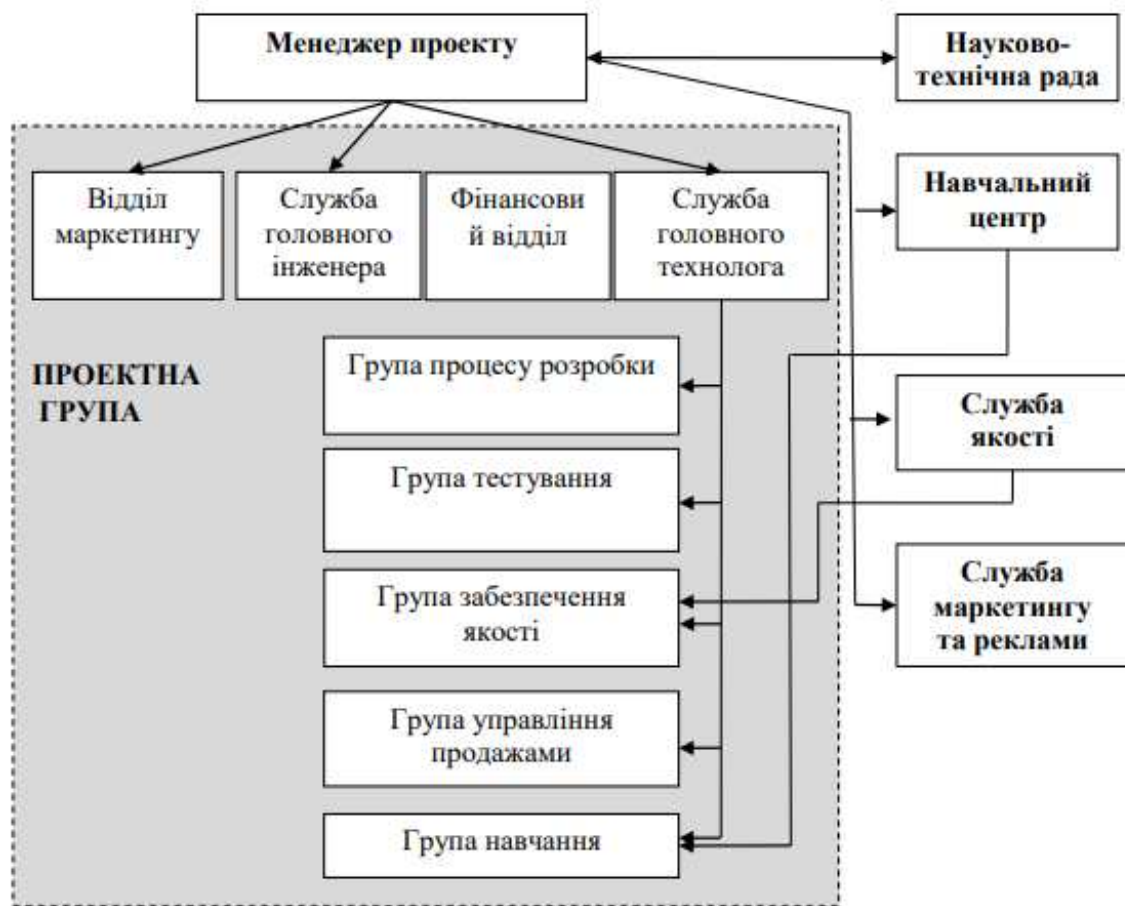


Рис. 3.3 Організаційна структура проекту «Виробництво антисептиків»

5. Управління конфігураціями та змінами. Ця галузь пов'язана з установленням процедур обробки змін і запитів на їх виконання, включення їх в зміст проекту (або видалення за його рамки).

Враховуючи те, що вартість проекту досить суттєва, то рішення замовників є достатньо виваженими та обґрунтованими і формуються протягом певного періоду часу. Рішення приймаються керівництвом підприємств-замовників або колом осіб, яким делеговані повноваження про прийняття таких рішень. Тому особливого значення набувають аспекти особистої взаємодії з ними, особистого впливу, встановлення довірчих відносин та наявність їх зворотної реакції.

6. Управління проектним середовищем і технологіями. В межах цієї діяльності визначаються методи, техніки, інструменти й технології, використовувані в проекті, підбираються необхідні інструменти.



Таблиця 3.9

**Характеристика і функції підрозділів управління проектом  
«Виробництво антисептиків»**

<b>Підрозділ</b>	<b>Характеристика і функції</b>
Менеджер проекту	Керує розробкою проекту. Несе повну фінансову відповідальність за виконання проекту. Контролює ресурси проекту
Відділ маркетингу	Аналіз і прогнозування ринку, розробка комунікаційної політики, заходів стимулювання збуту. рекламна діяльність
Служба головного інженера	Аналіз наявного обладнання на ринку, вибір необхідного обладнання, підготовка тендерної документації, налагодження та тестування обладнання
Фінансовий відділ	Розрахунок собівартості, формування ціни, складання бізнес-плану
Служба головного технолога	Розробка рецептури, тестування пробної партії виробництва
Група підтримки розробки	Колективи виконавців (менеджери і штат), пов'язаних з різними аспектами реалізації проекту, але не несуть пряму відповідальність за продукт, що розробляється
Група тестування	Колектив виконавців (розробники і штат), які несуть відповідальність за планування та проведення незалежного тестування з метою встановлення відповідності продукції вимогам
Група забезпечення якості	Колектив виконавців (менеджери і штат), що виконують планування і реалізацію дій, що гарантують дотримання дисципліни розробки проекту до вимог технологічного процесу і стандартів
Група управління продажами	Колектив виконавців (менеджери і штат), які несуть відповідальність за планування, координацію та реалізацію планів продаж продукту
Група навчання	Колектив виконавців (менеджери і штат), які несуть відповідальність за координацію та систематизацію діяльності з навчання в організації (підготовка навчальних матеріалів, проведення навчання)
Навчальний центр	Забезпечення ознайомлення працівників з нововведеннями продукту, проведенням тренінгів
Науково-технічна рада	Науково-технічна рада розглядає та обговорює найважливіші технічні питання щодо діяльності компанії, розглядає концепції з перспективних напрямків розвитку, стратегічні питання
Служба якості	З метою зниження ризику, пов'язаного з розробкою проекту, працює незалежно від менеджера проекту і несе відповідальність безпосередньо перед віце-президентом

Внутрішня організаційна структура проекту відповідає вимогам щодо побудови організаційної структури управління ТОВ «ФК «Здоров'я».

7. Контроль і моніторинг стану проєкту. Ця область включає всі дії, пов'язані з одержанням достовірної інформації про поточний стан проєкту, відстеження виконання всіх планів і процедур.

### 3.3. Економічне обґрунтування проєкту ТОВ «ФК «Здоров'я»

Враховуючи вищенаведені міркування щодо реалізації проєкту «Виробництво антисептиків», здійснимо економічне обґрунтування проєкту ТОВ «ФК «Здоров'я».

Реалізація проєкту виробництво антисептиків передбачає залучення інвестиційних коштів розміром 850000 грн. Витрати проєкту «Виробництво антисептиків» наведені у табл. 3.10. Отже, інвестиційні витрати по проєкту становлять 850000 грн, з них 833000 грн – витрати на обладнання.

Структура основних витрат для впровадження проєкту з виробництва антисептика наведена на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Структура основних витрат для впровадження проєкту з виробництва антисептика

За допомогою програми MS EXCEL проаналізуємо динаміку такого показника, як валовий прибуток компанії. Для цього візьмемо інформацію з фінансової звітності за 2019-2021 рр. і побудуємо графік (рис. 3.5).

Таблиця 3.10

**Витрати на реалізацію проєкту «Виробництво антисептиків»**

№	Назва фази/задачі	Витрати, грн
	<b>ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИТРАТИ</b>	<b>850000</b>
1	Впровадження ідеї виходу на новий ринок	9500
1.1	Підготовчий етап	250
1.1.1	Збір інформації про продукт – антисептики	500
1.1.2	Збір даних про технологію виробництва антисептиків	500
1.1.3	Збір даних про обладнання	8000
1.1.4	Підготовка бізнес-плану проєкту, прийняття рішення про реалізацію	250
1.2	Закупівля обладнання	3500
1.2.1	Підготовка документації для проведення тендеру	1500
1.2.2	Розсилка пропозицій на участь в тендері	1000
1.2.3	Проведення тендеру, аналіз та вибір постачальника	1000
1.3	Пробна партія виробництва	4000
1.3.1	Розробка рецептури	1000
1.3.2	Налагодження обладнання	1000
1.3.3	Тестування обладнання	500
1.3.4	Підготовка технічної документації	500
1.3.5	Навчання персоналу	1000
1.4	Реалізація проєкту	
	<b>ВИТРАТИ НА ПРИДБАННЯ ОБЛАДНАННЯ</b>	
	Обладнання	833000

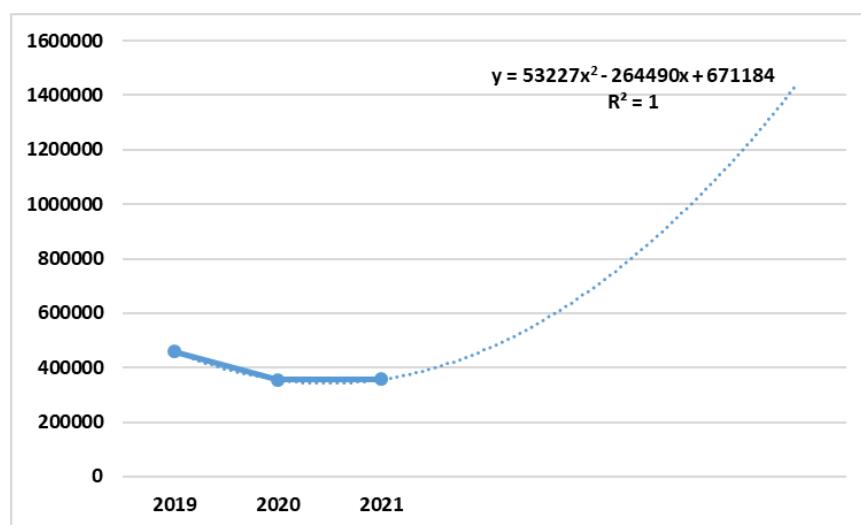


Рис. 3.5 Динаміка валового прибутку ТОВ «ФК «Здоров'я» протягом 2019-2021 рр.

За допомогою рівняння регресії  $y = 53227x^2 - 264490x + 671184$  дізнаємось прогнозований рівень валового прибутку протягом 2022-2025 рр.:

464856 тис. грн протягом 2022 р.;

679409 тис. грн протягом 2023 р.;

1000416 тис. грн протягом 2024 р.;

1427877 тис. грн протягом 2025 р.

У табл. 3.11 зведемо показники для розрахунку економічної ефективності проекту «Виробництво антисептиків» (з урахуванням частки проекту – 0,1% - у формуванні фінансового результату).

Таблиця 3.11

**Показники для розрахунку економічної ефективності проекту  
«Виробництво антисептиків»**

<b>Показник</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2023 р.</b>	<b>2024 р.</b>	<b>2025 р.</b>
Валовий прибуток, грн	464856	679409	1000416	1427877
Амортизація, грн	700	700	700	700
Чистий грошовий потік, грн	465556	680109	1001116	1428577
Інвестиційні витрати, грн	-850000			
Середньозважена вартість капіталу, (30%)	1	0,769	0,592	0,455
Дисконтований грошовий потік, грн	465556	523003,82	592660,67	650002,54
Чистий приведений дохід, грн	-384444	523003,82	592660,67	650002,54
NPV, тис. грн	1381223,03			
Індекс дохідності	1,6			
Період окупності, роки	0,4			

Оскільки інвестиційні витрати ТОВ «ФК «Здоров'я» у порівнянні з його показниками діяльності, зокрема з валовим прибутком, досить низькі, то інвестиційний проект привабливий для впровадження. Чистий приведений дохід становить 1381223,03 грн, індекс дохідності вищий за 1, а період окупності менше 1 року при запланованому періоді реалізації. Це значить, що з економічної точки зору впровадження даного проекту для ТОВ «ФК «Здоров'я» є доцільним.

### Висновки до розділу 3

Основним напрямком забезпечення інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я» стала реалізація проекту виготовлення нового виду продукції – антисептика. Враховуючи пандемічну ситуацію в Україні, ринок фармацевтичної продукції користується попитом як ніколи раніше. Прослідковується дефіцит антисептичних препаратів, які зараз використовуються на кожному кроці. Для цього ТОВ «ФК «Здоров'я» пропонується закупити установку УСБ для виготовлення антисептика. Технологія створення цього продукту досить проста. Всі необхідні інгредієнти є на українському ринку. Для цього, навіть, Верховною Радою України був прийнятий законопроект №3275, який дозволяє виготовляти дезінфекційний засіб (сировину для антисептиків) на базі заводів ДП «Укрспирт».

Було проведено економічне обґрунтування проекту. Оскільки інвестиційні витрати ТОВ «ФК «Здоров'я» у порівнянні із його показниками діяльності, зокрема із валовим прибутком, досить низькі, то інвестиційний проект привабливий для впровадження. NPV становить 1381223,03 грн, індекс дохідності вищий за 1, а період окупності менше 1 року при запланованому періоді реалізації. Це значить, що з економічної точки зору впровадження даного проекту для ТОВ «ФК «Здоров'я» є доцільним.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні та практичні дослідження, представлені у кваліфікаційній роботі, дозволили дійти наступних висновків.

1. Статут проєкту – це документ, випущений ініціатором чи власником проєкту, який формально авторизує існування проєкту та надає його керівнику повноваження використовувати ресурси організації в операціях проєкту. Це документ, у якому викладається бачення проєкту, його масштаб, цілі, команда та її обов'язки, основні зацікавлені сторони, і навіть те, як здійснюватиметься план реалізації.

В роботі було акцентовано увагу на тому що, статут проєкту – це документ замовника. Він формально ініціює проєкт та зазвичай не містить детальної інформації про нього. Статут не є договором та не замінює його.

2. З метою більш глибокого розуміння сутності статуту проєкту були окреслені його основні завдання та розглянуто структуру статуту, спираючись на рекомендації PMBOK.

Ключові вигоди від розробки статуту проєкту полягають у тому, що він забезпечує зв'язок між проєктом та стратегічними цілями організації, дозволяє документально оформити проєкт та показує зобов'язання організації щодо нього.

3. Розробка статуту передбачає наявність відповідної вхідної інформації, використання відповідних інструментів та методів, а також отримання певних вихідних даних у вигляді статуту проєкту та журналу припущень. В роботі представлено схему потоку даних під час розробки статуту проєкту, а також надано опис входів за проєктом, факторів середовища та активів процесів організації, що впливають на процес розробки, а також тих характеристик, які повинен отримати замовник на виході розробки статуту проєкту.

4. Фармацевтичний ринок України за останні два роки, незважаючи на повномасштабні військові дії в країні, зміг відновити ключові показники свого розвитку. Продаж ліків у грошовому вираженні в першому півріччі 2023 р. у

порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. збільшився на 23% – з 50,8 млрд грн до 62,5 млрд грн – і продовжує зростати. Починаючи з березня 2023 р. аптечні продажі щомісяця зростають приблизно на чверть відносно показників 2022 р. У грошах роздрібні продажі збільшились через зростання середньої ціни упаковки ліків на 36,3%. Основними факторами впливу на ринок фармацевтичної продукції у 2022 р.-першому півріччі 2023 р. були: демографічна криза населення; зниження купівельної спроможності населення та інфляція гривні; знищення складів та потужностей фармацевтичних компаній; перебої зі світлом; зростання обсягу ліків в якості гуманітарної допомоги; логістичні труднощі тощо.

Під впливом таких складних факторів зовнішнього середовища в м. Харків функціонує фармацевтична компанія «Здоров'я», що входить в ТОП-20 провідних національних фармвиробників. Станом на 01.01.2023 р. ТОВ «ФК «Здоров'я» виготовляє більше 330 препаратів у різних лікарських формах.

Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності компанії показала, що за період аналізу чиста виручка від реалізації компанії знизилась на 163,7 млн грн, а чистий прибуток на 51,3 млн грн. Рентабельність продаж скоротилась на 2,3%, а коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 8%.

В цілому така ситуація свідчить про погіршення фінансово-економічного стану компанії. Особливо критичним за даний період був 2020 р., коли ТОВ «ФК «Здоров'я» отримало збиток у розмірі 7,4 млн грн. І саме у цей рік відбулось максимальне скорочення чистої виручки від реалізації (на 552,9 млн грн), вартості основних засобів (на 22,7 млн грн), власного капіталу (на 13,1 млн грн), матеріальних витрат (на 139 млн грн) тощо.

Результати проведеного SWOT-аналізу показали, що ТОВ «ФК «Здоров'я» має значні сильні сторони та широкі можливості для подальшого розвитку. Проте, воєнний стан, що діє у країні, зростання курсу валюти на посилення конкуренції з боку провідних фармацевтичних компаній створюють серйозні загрози для ТОВ «ФК «Здоров'я» та погіршує позиції компанії на фармацевтичному ринку країни.

Було виявлено, що одним із напрямків можливого послабленні встановлених загроз та слабких сторін ТОВ «ФК «Здоров'я» є посилення його інноваційно-інвестиційної привабливості.

5. При аналізі загального обсягу та структури інвестиційних вкладень ТОВ «ФК «Здоров'я» визначено, що інвестиційна діяльність за 2019-2021 рр. мала тенденцію до зниження. Інвестиційні вкладення зменшились на 39405 тис. грн. Обсяги та структура вкладень в різні форми інвестування свідчить про те, що пріоритетним напрямом для ТОВ «ФК «Здоров'я» залишаються реальні інвестиції.

Максимальну питому вагу в структурі інвестиційних вкладень мають реальні інвестиції (більше 60%). Така динаміка є позитивною, бо підприємство у сфері виробництва поєднується перш за все з виробничою діяльністю, тому реальні інвестиції (капітальні вкладення), мають бути проаналізовані керівництвом ТОВ «ФК «Здоров'я» як важливий фактор інвестування. Фінансові інвестиції підприємства мають невелику частку в загальній структурі вкладень.

Розрахувавши економічну додану вартість ТОВ «ФК «Здоров'я» за 2020-2021 рр. можна зробити висновок, що динаміка цього показника є негативною. Від'ємна величина EVA свідчить про те, що компанія не створює вартість, тобто її цінність для акціонерів знижується.

Виявлено фактори, які впливають на інноваційно-інвестиційну привабливість компанії, а саме: технічний знос обладнання та низький рівень конкурентоспроможності фармацевтичної продукції.

6. Впровадження проєктів дає змогу створити сприятливе середовище для сталого інноваційно-інвестиційного розвитку, підвищує інноваційно-інвестиційну привабливість. Кожен впроваджений проєкт, який є прибутковим, збільшує кількість потенційних інвесторів для компанії.

При оцінюванні інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я» важливу роль відіграє рівень інноваційної активності.



Основним напрямком забезпечення інвестиційної привабливості ТОВ «ФК «Здоров'я» стала реалізація проекту виготовлення нового виду продукції – антисептика. Враховуючи пандемічну ситуацію в Україні, ринок фармацевтичної продукції користується попитом як ніколи раніше. Прослідковується дефіцит антисептичних препаратів, які зараз використовуються на кожному кроці. Для цього ТОВ «ФК «Здоров'я» пропонується закупити установку УСБ для виготовлення антисептика.

7. Було проведене економічне обґрунтування запропонованого проекту. Оскільки інвестиційні витрати ТОВ «ФК «Здоров'я» у порівнянні із його показниками діяльності, зокрема із валовим прибутком, досить низькі, то інвестиційний проект привабливий для впровадження. NPV становить 1381223,03 грн, індекс дохідності вищий за 1, а період окупності менше 1 року при запланованому періоді реалізації. Це значить, що з економічної точки зору впровадження даного проекту для ТОВ «ФК «Здоров'я» є доцільним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз фармацевтичного ринку в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-farmaceuticheskogo-rynka-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 21.11.2023).
2. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. Київ, 2017. 77 с.
3. Бабаєв В. М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами». Харків: ХНАМГ, 2016. 244 с.
4. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібн. К.: Саммит-Книга, 2016. 200 с.
5. Воржакова Ю. П., Чупріна М. О. Інноваційний менеджмент: посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.
6. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Економічна додана вартість як показник оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 41–46.
7. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах: (ISO 10006:2003, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=81207](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81207) (дата звернення: 11.12.2023).
8. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесі прийняття управлінських рішень URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1235> (дата звернення: 15.11.2023).
9. Демиденко М. А. Управління проектами інформатизації : навч. посіб. Д. : НГІ, 2018. 114 с.
10. Деренська Я. М. Побудова корпоративної системи управління проектами в умовах менеджменту якості. URL: [https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/04/UE-K\\_3\\_2009\\_29-34.pdf](https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/04/UE-K_3_2009_29-34.pdf) (дата звернення: 20.11.2023).

11. Деренська Я. М. Оцінка рівня результативності процесів управління проектами. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/49213/1/%D0%A0%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%96%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4%202022.pdf#page=50> (дата звернення: 15.11.2023).
12. Деренська Я. М. Використання принципів проектного управління в фармації. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/26184/1/368-369.pdf> (дата звернення: 16.11.2023).
13. Деренська Я. М. Формування ключових показників ефективності реалізації проектів. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/21392/1/62-63.pdf> (дата звернення: 15.11.2023)
14. Деренська Я. М., Доровський О. В. Особливості впровадження належної практики управління проектами у фармації. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/14005/1/56-66.pdf> (дата звернення: 16.11.2023).
15. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
16. Економіка підприємства. Короткий курс / А. І. Ільїн, С. В. Касько; під ред. А. І. Ільїна. 2-е вид., випр. К.: Знання, 2014. 236 с.
17. Євдокимова А. В. Планування проектних дій. Суми: СумДУ, 2020. 70 с.
18. Забезпечення інноваційного розвитку промисловості України / Ю. З. Драчук, К. О. Копішинська, Я. О. Колешня, Я. І. Кологривов, К. О., Кузнецова; за заг. наук. ред. д-ра.екон. наук., проф. В. В. Дергачової. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, «Політехніка», 2018. 234 с.
19. Заїнчковський А. О. Управління проектами з впровадження інформаційних систем. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/347eaf02-b34c-4260-9fae-096e1cf71bc6/content> (дата звернення: 21.11.2023).

20. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.

21. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

22. Крамський Д. Ю. Розробка методики оцінки інвестиційного проекту на основі балансу інтересів його учасників. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/1f229b70-cdd7-49a2-95ae-f96fe02b7b90> (дата звернення: 19.11.2023).

23. Кроленко Д. Ю. Роль зацікавлених сторін як учасників управління проектами. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b502e78-dd9b-443f-b700-f7830a587a4c/content> (дата звернення: 15.12.2023).

24. Макєєв О. О., Руденко С. В. Концептуальні засади проектного підходу до впровадження інновацій. URL: [http://cjae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/cjae\\_2021\\_r03.pdf#page=317](http://cjae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/cjae_2021_r03.pdf#page=317) (дата звернення: 21.11.2023).

25. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с.

26. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту : навчальний посібник. Київ : Таксон, 2019. 468 с

27. Новаківський І. І. Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. URL: [https://vlp.com.ua/files/23\\_29.pdf](https://vlp.com.ua/files/23_29.pdf) (дата звернення: 03.12.2023).

28. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 432с.

29. Офіційний сайт ТОВ ФК «Здоров'я». URL: <https://zt.com.ua> (дата звернення: 10.10.2023).

30. Приймак В. М. Управління проектами : навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
31. Ринок дезінфікуючих засобів в Україні - огляд Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-dezinficiruyushih-sredstv-v-ukraine-obzor-pro-consulting>.
32. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: [https://zt.com.ua/wp-content/uploads/2018/01/Richna\\_informaciya\\_emitenta\\_cinnyh\\_papiriv-richnyu\\_zvit\\_za\\_2020.pdf](https://zt.com.ua/wp-content/uploads/2018/01/Richna_informaciya_emitenta_cinnyh_papiriv-richnyu_zvit_za_2020.pdf) (дата звернення: 10.12.2023).
33. Рибак А. І. Структурно-логічна модель системи проектно-орієнтованого управління. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturno-logichna-model-sistemi-proektno-orientovanogo-upravlinnya> (дата звернення: 21.11.2023).
34. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: наук. зб.*, 2017. Вип. III (55). С. 131–144.
35. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах. *Бізнес-інформ*. 2018. № 11. С. 303–312.
36. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Каравела, 2016. 320 с.
37. Тенденції фарми 2023: Українська продукція домінує на ринку, а виробники нарощують експорт. URL: <https://mind.ua/publications/20263247-tendenciyi-farmi-2023-ukrayinska-produkciya-dominue-na-rinku-a-virobniki-naroshchuyut-eksport> (дата звернення: 25.11.2023).
38. Технічні характеристики установки змішуючої швидкодуючої УСБ-5 (антисептики і дезінфектанти). URL: <https://globecore.ua/produksiya/obladnannya-dlya-zmishuvannya/ustanovki-dlya-zmishuvannya-usb/ustanovka-dlya-virobnitstva-antiseptichnih-ta-dezinfikuyuchih-zasobiv-usb-5.html> (дата звернення: 02.12.2023).

39. Чому в Україні не вистачає антисептиків. URL: <https://ua.112.ua/mnenie/chomu-v-ukraini-ne-vystachaie-antyseptykiv531953.html>. (дата звернення: 02.12.2023).

40. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Моногр. Львів: Вид-во НУ “Львів. політехніка”, 2015. 316 с.

41. Управління проектами: процеси планування проектних дій : підручник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 673 с.

42. Управління IT-проектами: Загальні питання теорії управління IT-проектами. Навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022 284 с.

43. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник Х. : ХНАМГ, 2019. 181 с.

44. Шереметинський М. А. Особливості розробки інвестиційного проекту фармацевтичного підприємства в процесі бізнес-планування URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/012a1324-fb0a-4795-a5cc-97ab7caf7e/content> (дата звернення: 02.12.2023).

45. Шишмарьова Л. О. Управління проектами : навчальний посібник для самостійної роботи студентів. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 136 с.

46. ISO 21500:2021 “Управління проектами, програмами та портфелями. Контекст та концепції” URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21500/> (дата звернення: 15.11.2023).

47. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard of Project Management. Project Management Institute. 2021. 274 p.

48. Andersen Bjorn and Per-Gaute Pettersen, The Benchmarking Handbook: Step-By-Step Instructions. Chapman & Hall, London, England, 2006.

49. Celeland D. Project Management: Strategic Design and Implementation. N. Y., 2009.

50. Construction Project Management: A Practical Guide to Field Construction./ S. Keoki Sears, Richard Hudson Clough, Glenn A. Sears URL: [https://books.google.nl/books?hl=uk&lr=&id=UtV-1OPZF\\_4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=project+management+&ots=t4UJCwhXl0&sig=FjqQAFBuu3So11k2m5XkBDk61gQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=project%20management&f=false](https://books.google.nl/books?hl=uk&lr=&id=UtV-1OPZF_4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=project+management+&ots=t4UJCwhXl0&sig=FjqQAFBuu3So11k2m5XkBDk61gQ&redir_esc=y#v=onepage&q=project%20management&f=false) (дата звернення: 21.11.2023).

51. Duncan W. R. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / W. R. Duncan. Project Management Institute Standards Committee, 2004. 401 p.

52. ISO/TR 21500. Quality Management – Guidelines to Quality in Project Management. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3 standard). UK : Office of Government Commerce, 2009. 183 p.

53. ISPE Good Practice Guide: Good Engineering Practice. URL: <http://www.ispe.org/ispe-good-practice-guides/goodengineering-practice#sthash.MRe7ap6d.dpuf> (дата звернення: 21.11.2023).

54. Gurjar N. A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p

55. Harrison, Advanced. Project Management. Gawer Publishing, 2012.

56. Kerzner H. Project Management, 2-nd Ed. Van Nastrand Reinhold Company, 2006.

57. Lach, Dennis. Project Management. Gawer Publishing Co Ltq., 2008.

58. Lientz B., Kathryn Rea K. Project Management for the 21st Century. URL: [https://books.google.nl/books?hl=uk&lr=&id=rULJAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=project+management+&ots=UZVDUfP91D&sig=XftlD\\_w\\_dTM5WkEnhSjBw05wK7w&redir\\_esc=y#v=onepage&q=project%20management&f=false](https://books.google.nl/books?hl=uk&lr=&id=rULJAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=project+management+&ots=UZVDUfP91D&sig=XftlD_w_dTM5WkEnhSjBw05wK7w&redir_esc=y#v=onepage&q=project%20management&f=false) (дата звернення: 21.11.2023).

59. Patzak G. A Morphological Model of Project Management. Handbook of Management by Projects/Ed. Roland Gareis. Printed by Ferdinand Berger & Sohne. Vienna, 2010.

60. PRINCE2. Британський принц проєктного менеджменту. URL: <https://worksection.com/ua/blog/prince2.html>. (дата звернення: 03.12.2023).
61. P2M. URL: <https://amp.ww.ru.freejournal.org/3667993/1/p2m.html>. (дата звернення: 28.11.2023).
62. PMI сертифікація для РМ (Проектних Менеджерів). URL: <https://www.quality-assurance-group.com/pmbok-shho-take-oglyad/>. (дата звернення: 28.11.2023).
63. Practical Project Management: Restoring Quality to DP Projects and Systems by Meilir Page-Jones, Paperback: Publisher: Dorset House Publishing Company, Incorporated, 2018. 248 p.
64. Project Management: Best Practices for IT Professionals by Richard Murch, Hardcover: Publisher: Prentice Hall PTR; 1st edition (October 4, 2017) 280 p.
65. Project Management: Processes, Methodologies, and Economics by Avraham Shtub, Jonathan F. Bard, Shlomo Globerson, Paperback. Publisher: Prentice Hall; 2 edition (October 20, 2018) 688 p.
66. Project Management Institute URL: <https://pmi.com> (дата звернення: 27.11.2023).
67. Project Management Club URL: <http://prima.com.ua> (дата звернення: 27.11.2023).
68. The ISPE Good Practice Guide : Operations Management. ISPE, Florida, 2016. 175 p.
69. Turner, J. Rodney. The Handbook of Project-Based Management. New York. N.Y.: McGraw-Hill, 2012. 346 p.
70. Your complete guide to project management in 2023. URL: <https://monday.com/blog/project-management/guide-to-project-management/> (дата звернення: 03.12.2023).
71. White D., Fortune J. Current practice in project management — an empirical study. *International Journal of Project Management* Volume 20, Issue 1, January 2002, Pages 1-11.

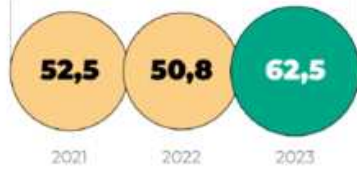


## **ДОДАТКИ**

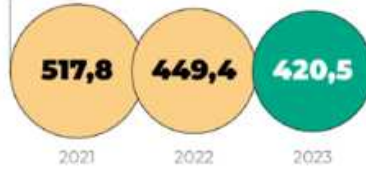
Додаток А

**Динаміка загального обсягу продажу ліків за I півріччя відповідного року**

У грошах, млрд грн



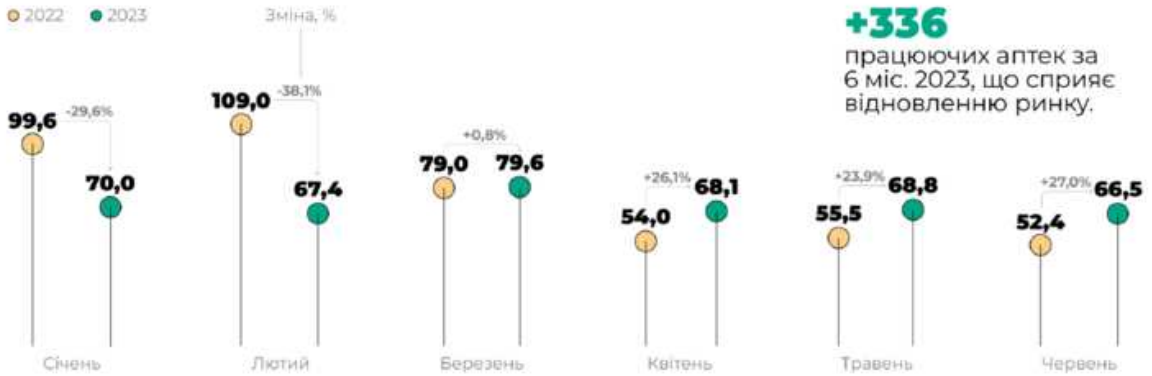
В упаковках, тис.



Продаж ліків у 2023 відносно 2022 зріс на 23% у грошовому вираженні, але зменшився на 6,4% у натуральному.

**Обсяг аптечного продажу, тис. упаковок**

● 2022 ● 2023



**+336** працюючих аптек за 6 міс. 2023, що сприяє відновленню ринку.

Рис. А.1 Обсяги продажу ЛЗ за 1 півріччя 2021-2023 рр. [37].

**10 найбільших фармкомпаній в Україні за проданими ліками, за I півріччя 2023, %**

● Українські ● Іноземні

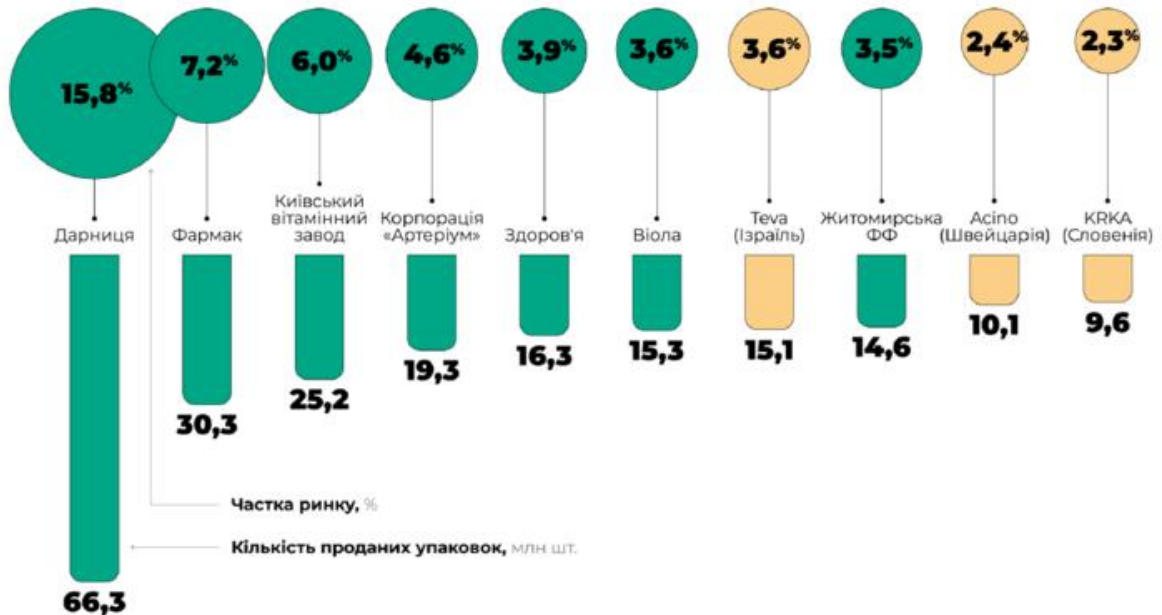


Рис. 2.2 ТОП-10 ФК України за проданими ліками за 1 півріччя 2023 р. [37].

## Структура ринку за виробниками, %

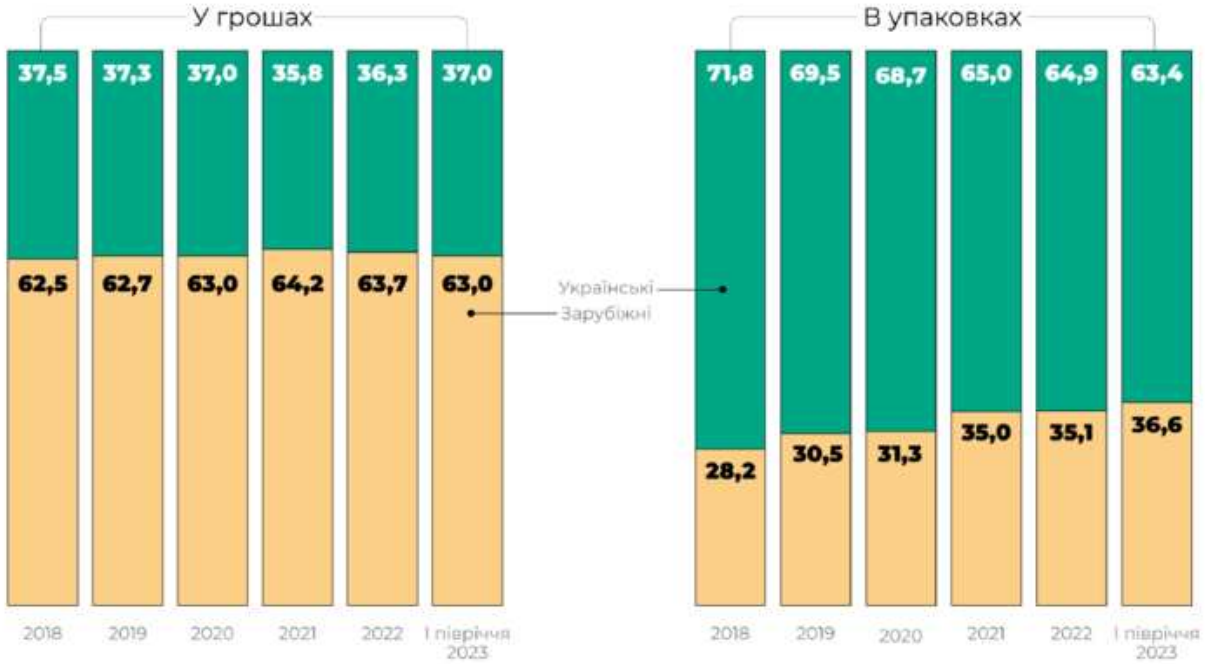


Рис. А.3 Структура продажів ЛП за 2018-1 півріччя 2023 рр. [37].

## 10 найбільших напрямів експорту фармпродукції, I півріччя 2023, млн дол.

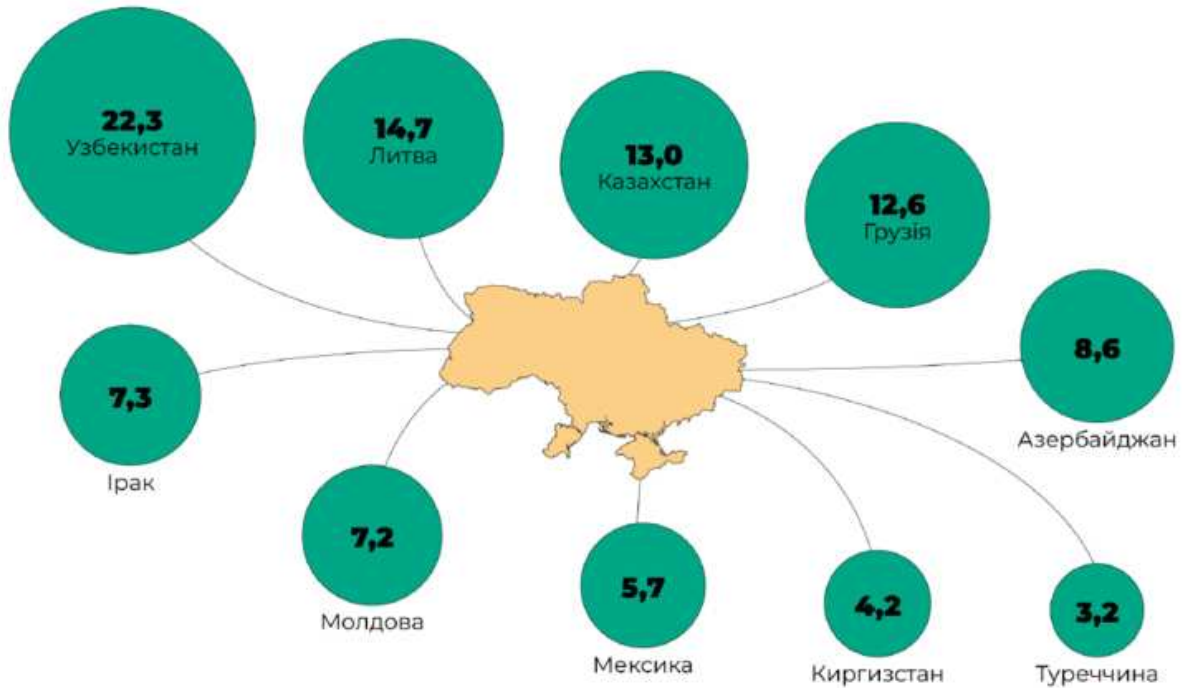


Рис. А.3 ТОП-10 напрямків експорту фармпродукції у 1 півріччі 2023 рр.

[37].



Рис. Б.1 Організаційна структура управління ТОВ ФК «Здоров'я»

## Додаток В

<b>Підприємство</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"	<b>Дата за</b>	КОДИ 01.01.2021
		<b>ЄДРПОУ</b>	
<b>Територія</b>	Харківська область, Харків	<b>за КОАТУУ</b>	6310100000
<b>Організаційно- правова форма господарювання</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю	<b>за КОПФГ</b>	240
<b>Вид економічної діяльності</b>	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	<b>за КВЕД</b>	21.20

**Середня кількість працівників:** 1643

**Адреса, телефон:** 61013 м. Харків, Шевченка, будинок 22, (057) 700-98-08

**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака **Складено**

(зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за  
положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

		Код за ДКУД   1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	1 188	8 125
накопичена амортизація	1001	2 095	9 324
Незавершені капітальні інвестиції	1002	( 907 )	( 1 199 )
Основні засоби	1005	5 108	7 464
первісна вартість	1010	435 667	412 913
знос	1011	695 369	710 341
Інвестиційна нерухомість	1012	( 259 702 )	( 297 428 )
первісна вартість	1015	0	0
знос	1016	0	0
Довгострокові біологічні активи	1017	( 0 )	( 0 )
первісна вартість	1020	0	0
накопичена амортизація	1021	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022	( 0 )	( 0 )
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	53 275	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	3 895	9 342
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	1 572	586
Усього за розділом I	1095	500 705	438 430
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	428 245	553 856
Виробничі запаси	1101	269 915	279 149
Незавершене виробництво	1102	32 289	83 773
Готова продукція	1103	105 989	151 582
Товари	1104	20 052	39 352
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	597 891	696 411
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	20 023	35 261
з бюджетом	1135	21 058	45 099
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	125 045	101 738
Поточні фінансові інвестиції	1160	178 803	176 466
Гроші та їх еквіваленти	1165	33 469	8 926
Готівка	1166	0	1
Рахунки в банках	1167	33 469	8 925
Витрати майбутніх періодів	1170	1 283	1 199
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 014	407
Усього за розділом II	1195	1 408 831	1 619 363
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 909 536	2 057 793

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366 295	426 295
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	479 007	407 817
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 2 000 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	845 302	832 112
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	612 923	426 156
Довгострокові забезпечення	1520	13 198	11 881
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	13 198	11 881
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	626 121	438 037
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	143 586	152 227
Векселі видані	1605	17 743	10 703
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	205 094	185 790
розрахунками з бюджетом	1620	14 658	8 708
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 879	4 047
розрахунками зі страхування	1625	6 909	5 150
розрахунками з оплати праці	1630	15 076	16 461
одержаними авансами	1635	9 918	12 465
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	15 706	17 970
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9 423	378 170
Усього за розділом III	1695	438 113	787 644
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 909 536	2 057 793

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Лесякова Марія Олександрівна

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА  
КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"

Дата за

ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2021

31437750

**Звіт про фінансові результати (Звіт про  
сукупний дохід)**

за 2020 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 485 427	2 038 351
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 130 315 )	( 1 578 430 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	355 112	459 921
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11 256	31 255
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 76 326 )	( 103 936 )
Витрати на збут	2150	( 87 055 )	( 140 731 )
Інші операційні витрати	2180	( 40 961 )	( 38 840 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	162 026	207 669
збиток	2195	( 0 )	( 0 )



Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	18 661	49 851
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 81 369 )	( 105 865 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 85 371 )	( 5 946 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	13 947	145 709
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 372	-33 372
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	112 337
збиток	2355	( 7 425 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	-996
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	-996
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	-996
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7 425	111 341

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	755 474	894 790
Витрати на оплату праці	2505	240 542	271 192
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 029	57 370
Амортизація	2515	28 998	38 529
Інші операційні витрати	2520	89 066	116 024
Разом	2550	1 161 109	1 377 905

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Леякова Марія Олександрівна

<b>Підприємство</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ`Я"	<b>Дата за</b>	
		<b>ЄДРПОУ</b>	КОДИ
<b>Територія</b>	Харківська область, Харків	<b>за КОАТУУ</b>	01.01.2022
<b>Організаційно- правова форма господарювання</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю	<b>за КОПФГ</b>	31437750
<b>Вид економічної діяльності</b>	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	<b>за КВЕД</b>	6310100000
			240
			21.20

**Середня кількість працівників:** 1593

**Адреса, телефон:** 61013 Харківська обл., Київський р-н, м. Харків, Шевченка, будинок 22, (057) 700-98- 08

**Одиниця виміру:** тис. грн. без десяткового знака

**Складено** (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за

положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	8 125	6 990
первісна вартість	1001	9 324	9 388
накопичена амортизація	1002	( 1 199 )	( 2 398 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 464	3 363
Основні засоби	1010	412 913	392 205
первісна вартість	1011	710 341	714 431
знос	1012	( 297 428 )	( 322 226 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9 342	9 342
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0

фондах			
Інші необоротні активи	1090	586	2 738
Усього за розділом I	1095	438 430	414 638
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	553 856	527 531
Виробничі запаси	1101	279 149	258 420
Незавершене виробництво	1102	83 773	84 221
Готова продукція	1103	151 582	121 797
Товари	1104	39 352	63 093
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	696 411	688 171
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	34 350	53 918
з бюджетом	1135	45 099	35 158
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	101 738	149 205
Поточні фінансові інвестиції	1160	176 466	189 052
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 926	17 511
Готівка	1166	1	0
Рахунки в банках	1167	8 925	17 511
Витрати майбутніх періодів	1170	1 198	625
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	407	2 768
Усього за розділом II	1195	1 618 451	1 663 939
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 056 881	2 078 577

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	426 295	426 295
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 897	467 853
Неоплачений капітал	1425	( 2 000 )	( 0 )

Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	831 192	894 148
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	426 156	668 849
Довгострокові забезпечення	1520	11 881	11 016
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11 881	11 016
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	438 037	679 865
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	152 227	167 755
Векселі видані	1605	10 703	15 965
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	185 795	215 175
розрахунками з бюджетом	1620	8 708	13 054
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 047	7 881
розрахунками зі страхування	1625	5 150	6 285
розрахунками з оплати праці	1630	16 461	20 033
одержаними авансами	1635	12 465	701
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	17 973	14 791
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	378 170	50 805
Усього за розділом III	1695	787 652	504 564
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 056 881	2 078 577

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Лесякова Марія Олександрівна

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА  
КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"

Дата за

ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2022

31437750

**Звіт про фінансові результати (Звіт про  
сукупний дохід)**

рік 2021 року

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 874 647	1 485 427
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 517 890 )	( 1 130 315 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	356 757	355 112
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	21 182	11 256
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 99 825 )	( 76 326 )
Витрати на збут	2150	( 120 089 )	( 87 055 )
Інші операційні витрати	2180	( 39 444 )	( 40 961 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	118 581	162 026
збиток	2195	( 0 )	( 0 )

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	58 782	18 661
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 86 207 )	( 81 369 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 6 059 )	( 85 371 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	85 097	13 947
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 141	-21 372
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	60 956	0
збиток	2355	( 0 )	( 7 425 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	60 956	-7 425

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	792 851	755 474
Витрати на оплату праці	2505	255 509	240 542
Відрахування на соціальні заходи	2510	53 087	47 029
Амортизація	2515	27 584	28 998
Інші операційні витрати	2520	144 379	89 066
Разом	2550	1 273 410	1 161 109

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Леякова Марія Олександрівна



**Національний фармацевтичний університет**

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
**управління та**  
**забезпечення якості у**  
**фармації**

---

«\_19\_» січня \_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Анастасії НІКОЛАЄВОЇ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка статуту проекту фармацевтичного підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи: Яна ДЕРЕНСЬКА, канд. екон. наук, доцент.

затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року № 229.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Форми фінансової звітності №1,2 (ТОВ «Фармацевтична компанія «ЗДОРОВ'Я»)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУТУ ПРОЕКТУ
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
3. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУТУ ПРОЕКТУ

5. Перелік графічного матеріалу

Таблиць – 22, рисунків – 9

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету.	16.10.2023	06.11.2023
2	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету.	07.11.2023	28.11.2023
3	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету.	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: « 16 » жовтня 2023 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Отримання завдання, розроблення плану	16.10-22.10.2023 р.	<b>виконано</b>
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	<b>виконано</b>
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	<b>виконано</b>
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	<b>виконано</b>
5	Написання проєктного розділу	29.11-29.12.2023 р.	<b>виконано</b>
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	<b>виконано</b>
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	<b>виконано</b>
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	<b>виконано</b>

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

Анастасія НІКОЛАЄВА

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Яна ДЕРЕНСЬКА

**ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229**  
по Національному фармацевтичному університету  
від 16 жовтня 2023 року

**Про затвердження тем кваліфікаційних робіт**

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Ніколаєва Анастасія Сергіївна	Розробка статуту проєкту фармацевтичного підприємства	Development of a charter for a pharmaceutical enterprise project	к.с.н., доцент, доцент ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Деренська Яна Миколаївна	к.фарм.н., доцент, доцент ЗВО кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету Жадько Світлана Вікторівна

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

**ВИСНОВОК**

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу  
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі  
здобувача вищої освіти**

№ 125173 від « 29 » грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Ніколаєвої Анастасії Сергіївни, 2 курсу, \_\_\_\_\_ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Розробка статуту проєкту фармацевтичного підприємства / Development of a charter for a pharmaceutical enterprise project», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (компіляції).

**Голова комісії,  
професор**



**Інна ВЛАДИМИРОВА**

**1%**

**7%**

**ВІДГУК**

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 073 Менеджмент**

**Анастасії НІКОЛАЄВОЇ**

**на тему: «Розробка статуту проєкту фармацевтичного підприємства»**

**Актуальність теми.** Для будь якого підприємства, що функціонує в умовах конкурентної боротьби важливим моментом є досягнення стратегічних цілей. Основним інструментом, який стає в пригоді для матеріалізації стратегічних цілей, є проєкт. Але проєктом необхідно управляти. Саме від ефективного управління ним залежить успіх і розвиток компанії. І ключовим документом, що забезпечує ефективне управління, є статут проєкту. Отже, розв'язання питань щодо розробки статуту проєкту з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу є актуальним напрямком наукового дослідження сьогодення.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні робіт вітчизняних і іноземних вчених щодо питань управління проєктами в цілому, та розробки статуту проєкту, зокрема, а також на методичних рекомендаціях РМВОК щодо управління проєктом. Надані пропозиції щодо розробки статуту проєкту для ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є обґрунтованими та мають практичну цінність, про що свідчить акт про впровадження.

**Оцінка роботи.** Робота виконана на достатньо високому рівні, оформлена відповідно до встановлених вимог.

**Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.** У цілому кваліфікаційна робота відповідає вимогам стандартів, що висуваються до виконання кваліфікаційних робіт зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління закладами охорони здоров'я та фармацевтичним бізнесом»; кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії з позитивною оцінкою.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Яна ДЕРЕНСЬКА

13 січня 2024 р.

**РЕЦЕНЗІЯ**

**на кваліфікаційну роботу здобувача ступеня вищої освіти магістр,  
спеціальності 073 Менеджмент**

**Анастасії НІКОЛАЄВОЇ**

**на тему: «Розробка статуту проєкту фармацевтичного підприємства»**

**Актуальність теми.** Якісна розробка статуту є передумовою майбутнього успіху проєкту. Адже саме статут є єдиним, консолідованим джерелом інформації для ініціації та планування проєкту. Він описує поточні знання про проєкт і включає в себе всю необхідну для замовника і виконавця інформації від мети проєкту до визначення його ефективності. Дослідження питань щодо розробки статуту проєкту фармацевтичної організації має відповідний науково-теоретичний та практичний інтерес для підприємств галузі.

**Теоретичний рівень роботи.** У кваліфікаційній роботі розглянута сутність та складові статуту проєкту, послідовність його розробки; досліджено особливості формування статуту проєкту в умовах фармацевтичного виробництва.

**Пропозиції автора з теми дослідження.** За результатами дослідження надані пропозиції щодо формування статуту проєкту для ТОВ «ФК «Здоров'я».

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Практична значущість полягає в аналізі поточної інноваційно-інвестиційної привабливості фармацевтичної компанії та, відповідно до стратегічних пріоритетів її розвитку, розробка статуту майбутнього проєкту та його економічному обґрунтування. Усі висновки та пропозиції базуються на достовірних даних, теоретичні положення доповідались на двох науково-практичних конференціях, та опубліковані у матеріалах конференцій.

**Недоліки роботи.** В роботі слід було більш детально обґрунтувати чому саме запропонований проєкт є необхідним для реалізації на ТОВ «ФК «Здоров'я».

**Загальний висновок і оцінка роботи.** Роботу виконано у відповідності до вимог, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»; кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а здобувач вищої освіти Анастасія НІКОЛАЄВА – присвоєння кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент \_\_\_\_\_

доц. Світлана ЖАДЬКО

26 січня 2024 р.

**ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6**  
**засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ**

**від «19» січня 2024 р.**

**ГОЛОВУЮЧИЙ:** д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

**СЕКРЕТАР:** к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

**ПРИСУТНІ:** зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Ніколаєва А.С.

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ:**

**1.** Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Анастасії НІКОЛАЄВОЇ на тему «Розробка статуту проєкту фармацевтичного підприємства».

**СЛУХАЛИ:** доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Анастасії НІКОЛАЄВОЇ на тему «Розробка статуту проєкту фармацевтичного підприємства».

**УХВАЛИЛИ:** допустити Анастасію НІКОЛАЄВУ до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та  
забезпечення якості у фармації,  
професор**

\_\_\_\_\_ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

**Секретар кафедри**

\_\_\_\_\_ **Анастасія ЛІСНА**

## НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

### ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Анастасія НІКОЛАСВА до захисту кваліфікаційної роботи  
за галуззю знань 07 Управління та адміністрування  
спеціальністю 073 Менеджмент  
освітньою програмою Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом  
на тему: «Розробка статуту проекту фармацевтичного підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету \_\_\_\_\_ / Наталія ЖИВОРА /

#### Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Анастасія НІКОЛАСВА виконала кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформила кваліфікаційну роботу, надала супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Яна ДЕРЕНСЬКА

«13» січня 2024 р

#### Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Анастасія НІКОЛАСВА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри  
управління та забезпечення якості у фармації

\_\_\_\_\_ Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року



## АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Рекомендації щодо розробки статуту проєкту фармацевтичного підприємства

2. Ким і коли запропоновано: Кафедрою управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету

3. Джерело інформації: Кваліфікаційна робота Ніколаєвої А. «Розробка статуту проєкту фармацевтичного підприємства»

4. Де і коли впроваджено: ТОВ «ФК «Здоров'я»

5. Ефективність впровадження:

Запропоновані рекомендації щодо розробки статуту проєкту фармацевтичного підприємства можуть сприяти підвищенню його конкурентного положення на ринку та принести економічні вигоди підприємству

6. Пропозиції, недоліки:

немає

Відповідальний за впровадження

Чуєнцов О.В.  
КАНЦЕЛЯРІЯ  
31437750  
«  
»



2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



**МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ  
ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**



**10-11 ЖОВТНЯ  
2023  
ТЕЗИ  
ДОПОВІДЕЙ  
Частина I**

ISBN: 978-966-632-320-3 (Online)  
DOI: 10.33744/978-966-632-320-3-2023

Міністерство освіти і науки України  
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»  
Національний транспортний університет  
Університет Альмерії (Іспанія)  
Університет Валенсія (Іспанія)  
Університет сталого розвитку Еберсвальде (Німеччина)  
Жешувський технологічний університет (Польща)  
Сілезька Академія (Польща)  
Вільнюський технічний університет імені Гедимінаса (Литва)  
Каунаський університет прикладних наук (Литва)

Міжнародна наукова конференція  
**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ  
ТА ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**  
10-11 ЖОВТНЯ 2023 РОКУ

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ**  
Частина I

**Київ НТУ 2023**

ISBN: 978-966-632-320-3 (Online)  
DOI: 10.33744/978-966-632-320-3-2023

Ministry of Education and Science of Ukraine  
SSI "Institute of Education Content Modernization "  
National Transport University  
University of Almeria (Spain)  
University of Valencia (Spain)  
University of Sustainable Development Eberswalde (Germany)  
Rzeszów University of Technology (Poland)  
Silesian Academy (Poland)  
Gediminas Vilnius Technical University (Lithuania)  
Kaunas University of Applied Sciences (Lithuania)

International Scientific Conference

**MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES  
AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS  
IN THE CURRENT  
CONTEXT AND IN THE POST-WAR PERIOD  
OCTOBER 10-11, 2023**

Abstracts Collection

Part I

**Kyiv, NTU, 2023**

Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023 – 558 с.

В збірнику публікуються тези міжнародної наукової конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах».

Редколегія:

**ПРОГРАМНИЙ КОМПІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:**

**Дмитриченко М.Ф.** – д-р техн. наук, професор, в.о. ректора Національного транспортного університету, голова Програмного комітету.

**Славінська О.С.** – д-р техн. наук, професор, проректор з наукової роботи Національного транспортного університету, заступник голови Програмного комітету.

**Бакуліч О.О.** – канд. техн. наук, професор, декан факультету менеджменту, логістики та туризму Національного транспортного університету, заступник голови Програмного комітету.

**Базилюк А.В.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет, Україна.

**Безугла Л.С.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет "Дніпровська політехніка", Україна.

**Безуглий А.О.** – канд. екон. наук, доцент, директор ДП «Державний дорожній науково-дослідний інститут ім. М.П. Шульгіна», Україна.

**Бей Ердал** – д-р наук, професор, декан факультету туризму, Газіантєпський університет, Туреччина.

**Бонир С.М.** – д-р екон. наук, професор, декан факультету управління і технологій, Державний університет інфраструктури та технологій, Україна.

**Борою Александу** – д-р техн. наук, професор, кафедра дорожніх машин та транспорту, Університет Пітешті, Румунія.

**Бускетс Матакс, Хосе Вісенте** – професор кафедри комп'ютерної інженерії, Школа інформатики, Політехнічний університет Валенсії, Іспанія.

**Васильчук В.М.** – д-р іст. наук, професор, професор кафедри психології та туризму, Київський національний лінгвістичний університет, Україна.

**Вайс Крістіан** – д-р наук, професор, декан факультету 4, директор Інституту природничих наук, Університет прикладних наук міста Західний Рур, Німеччина.

**Воркут Т.А.** – д-р техн. наук, професор, завідувачка кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, Україна.

**Гедін М.С.** – канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри психології та туризму, Київський національний лінгвістичний університет, Україна.

**Голубкова І.А.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії та підприємництва на морському транспорті, Навчально-науковий інститут морського права та менеджменту Національного університету "Одеська морська академія", Україна.

**Данченко О.Б.** – д-р техн. наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу, Черкаський державний технологічний університет, Україна.

**Дацків І.Б.** – д-р іст. наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин та дипломатії, Західноукраїнський національний університет, Україна.

**Діденко К.Д.** – канд. геогр. наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики туризму і готельного господарства, Київський університет туризму, економіки і права, Україна.

**Дос Бюлент** – д-р наук, доцент, педагогічний факультет Нізіпа, Газіантєпський університет, Туреччина.

**Дуброва О.М.** – канд. пед. наук, доцент, завідувачка кафедри іноземних мов, Національний транспортний університет, Україна.

**Зось-Кюр М.В.** – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, Україна.

**Кан Ден Сік** – д-р політ. наук, професор, директор Корейського культурного центру, Україна.

**Карпенко О.О.** – д-р екон. наук, професор, перший проректор, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», Україна.

**Кислий М.І.** – заступник директора Департаменту «АК «Київводоканал», Україна.

**Криворучко О.М.** – д-р економ. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна.

**Ложацька О.М.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Україна.

**Мете Мустафа** – д-р наук, професор, Газіантєпський університет, Туреччина.

**Юлія Нікітченко** – д-р філософії, доцент, координатор проєкту, лектор, Університет сталого розвитку Еберсвальде, Німеччина.

**Остенда Александер** – д-р філософії, доцент, Академія Сілезії, Польща.

**Ореховський В.О.** – д-р іст. наук, професор, професор кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, Україна.

**Орловська Ю.В.** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та публічного управління і адміністрування, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Україна.

**Парубець О.В.** – канд. екон. наук, доцент, декан факультету туризму, готельного та ресторанного бізнесу, Київський університет туризму, економіки і права, Україна.

**Полуда В.В.** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики туризму і готельного господарства, Київський університет туризму, економіки і права, Україна.

**Постула Агнешка** – д-р хабілітований, доцент, факультет менеджменту Варшавського університету, Польща.

**Прентковскіс Олега** – д-р наук, професор, декан факультету транспортної інженерії, Вільнюський технічний університет Гедиміна, Литва.

**Рудев І.М.** – почесний працівник туризму України, президент Київської міської Федерації спортивного туризму, віце-президент Федерації спортивного туризму України, керівник клубу «Час не чекає», спортивний суддя I категорії, майстер спорту зі спортивного туризму, Україна.

**Соломка Я.М.** – фахівець з туристичного обслуговування, співробітник туристичної компанії «ТУІ Україна», Україна.

**Сотніченко Л.Л.** – д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та економіки морського транспорту, Навчально-науковий інститут морського права та менеджменту Національного університету "Одеська морська академія", Україна.

**Хаджю Аліна** – д-р філософії, кафедра менеджменту та ділового адміністрування, Університет міста Пітешті, Румунія.

**Хоменко І.О.** – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет "Чернігівська політехніка", Україна.

**Цинко В.В.** – д-р пед. наук, професор, завідувачка кафедри туризму, Національний транспортний університет, Україна.

**Чіхладзе Ніколіз** – д-р екон. наук, доктор теології, професор Державного університету ім. Акакія Церетелі, професор Кутаїського університету, професор Грузинської академії економічних наук, Грузія.

**Шалімова Н.С.** – д-р екон. наук, професор, декан економічного факультету, Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна.

#### **ОРГКОМПІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:**

**Галак І.І.** – канд. техн. наук, доцент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет.

**Горідько Н.М.** – канд. техн. наук, доцент кафедри іноземних мов, Національний транспортний університет.

**Горобінська І.В.** – канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет.

**Іванчук С.І.** – канд. екон. наук, доцент кафедри туризму, Національний транспортний університет.

**Литвишко Л.О.** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет.

**Малахова Ю.А.** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет.

**Севост'янова А.В.** – д-р філософії, доцент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет.

**Сопецько О.Ю.** – канд. екон. наук, доцент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет.

**Щербакова Н.О.** – канд. екон. наук, доцент кафедри туризму, Національний транспортний університет.

**Сахнок Т.В.** – старший викладач кафедри іноземних мов, Національний транспортний університет.

**Сукманюк В.М.** – асистент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет.

**Бойко А.А.** – завідувачка лабораторії кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет.

**Пильченко А.О.** – завідувачка лабораторії кафедри туризму, Національний транспортний університет.

Адреса редколегії: 01010, Україна, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Національний транспортний університет, тел.: +38 (044) 280-84-38

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ «АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ»</b> .....	16
<i>Bakulich Olena, Holodenko Viktoriia.</i> Methodological toolkit for environmental and economic assessment of transport enterprise activities.....	16
<i>Doroshuk Hanna.</i> How does CHATGPT influences to workflows in education?.....	19
<i>Lytvynenko Elena, Prokopenko Olha, Prokopenko Maryna, Bohachov Dmytro.</i> Economic efficiency of developing and implementing business models and processes at enterprises based on business diagnostics .....	22
<i>Parfentyeva Olena.</i> The interconnection of the service sphere and the competitiveness of the national economy.....	24
<i>Porosinin Artur, Chernykh Bohdan, Tiutiunnyk Volodymyr, Fesenko Oleksandr.</i> Staff management of an innovation-oriented enterprise on the basis of adaptive and rational use of their opportunities .....	27
<i>Pozniak Oksana, Yakovenko Yevgeniya.</i> The main problems of adaptive management of business processes.....	29
<i>Shmatko Nataliia, Ivchuk Vasyl.</i> Implementation of artificial intelligence: prospects and challenges for business management.....	33
<i>Бакуліч Олена, Самоїленко Євгеній, Кучер Ян</i> Моделювання рівня забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом в проєктах управління екологічним станом міста.....	38
<i>Баценко Людмила, Безугла Юлія.</i> Формування стратегій аграрних підприємств.....	42
<i>Бобилев Іван, Чуприна Наталія.</i> Ризики та ефективні шляхи розвитку торгівельних мереж за невизначених умов.....	45
<i>Бондар Наталія, Сагайдак Євгенія, Уманців Владислав.</i> Економічні інтереси учасників проєкту ДПП та їх класифікація.....	47
<i>Бондаренко Світлана.</i> Agile – підхід до управління якістю бізнес-процесів на підприємствах в контексті сталого розвитку.....	50
<i>Бондар Юлія, Григориш Станіслав.</i> Науково-виробничі проблеми менеджменту корпоративних інтеграційних об'єднань.....	53
<i>Вейдер Тетяна, Матюшенко Діана.</i> Організаційно-управлінські заходи з адаптації бізнесу.....	56
<i>Височило Оксана, Лукашенко Анастасія.</i> Сучасна система менеджменту якості на підприємстві.....	60
<i>Воронько-Невідніча Тетяна, Черних Олексій.</i> Особливості адаптивного управління розвитком сучасних підприємств агропродовольчої сфери .....	62
<i>Гнатенко Ірина, Алексєнко Артем, Рабчук Сергій.</i> Актуалізація інноваційного потенціалу підприємницьких структур бізнесу в умовах глобалізаційних зрушень.....	64
<i>Гнатенко Ірина, Левченко Вероніка, Земцов Микола.</i> Концепція розвитку інноваційного підприємництва : сучасний аспект.....	68
<i>Гнатенко Ірина, Хорошко Дмитро, Василенко Сергій.</i> Система критеріїв оцінки та інтегральні показники економічної безпеки підприємств в умовах сталого розвитку... ..	71



<i>Деренська Яна, Ніколаєва Анастасія.</i> Складові статуту проєкту.....	398
<i>Ковальова Ольга, Новак Андрій, Новак Олександр, Карпенко Ярослав.</i> Інноваційні напрями розвитку аграрних підприємств як засіб зміцнення конкурентоспроможності.....	400
<i>Мірошниченко Інга.</i> Проблеми забезпечення високої конкурентоспроможності України в глобальному середовищі.....	403
<i>Огневий Віталій.</i> Аналіз підходів до корпоративного стратегічного управління проєктами розвитку підприємств.....	405
<i>Разумова Ганна, Оскома Олена.</i> Стратегічно-орієнтоване управління підприємством молочної промисловості.....	410
<i>Ретіна Інна, Потієнко Олена.</i> Інноваційне проєктування : теоретико-методичні засади та актуальність для повоєнного відновлення України.....	415
<i>Хрутьба Юлія, Губич Сергій.</i> Характеристика проєктів девелопмента в Україні.....	420
<i>Хрутьба Юлія, Сергєєва Вікторія.</i> Стратегії адаптивного управління бізнес-процесами в Україні під час війни та в умовах післявоєнної реконструкції.....	423
<i>Цвірко Олена, Тоцький Владислав.</i> Роль міжнародних організацій у зменшенні геополітичних загроз для економіки країни.....	426
<i>Штефан Наталія, Зуєва Анастасія.</i> Роль фінансового планування під час стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств в період воєнного стану в Україні.....	429
<i>Штефан Наталія, Аліна Лавріцева.</i> Вплив зелених інвестицій на фінансову стійкість підприємств.....	431
<i>Штефан Наталія, Сотніков Віталій.</i> Динаміка розвитку зеленого фінансування у світі, Європі, Україні.....	434
<i>Штефан Наталія, Ткаченко Едуард.</i> Зелене фінансове планування на рівні держави: досвід країн.....	438
<i>Штефан Наталія, Шаповалов Денис.</i> Планування та фінансування "зеленої" трансформації національної інфраструктури та реформ.....	441
<i>Штефан Наталія, Харитонова Наталія.</i> Фінансові інструменти стимулювання розвитку зеленої економіки: сутність та недоліки.....	444
<b>СЕКЦІЯ «ЛОГІСТИКА І УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАЇ» .....</b>	<b>446</b>
<i>Bilonoh Oksana, Bukovska Bohdana, Yanishevskiy Serhii.</i> Modern trends in urban mobility.....	446
<i>Dobrovolska Anna, Kuznetsova Elizaveta, Melnychenko Ivan.</i> Logistics service processes management at an enterprise.....	449
<i>Kunytska Olga, Popov Stanislav.</i> The role of smart transportation system in a changing environment.....	452
<i>Mamuladze Roman, Tkhalishvili Guladi, Gabaidze Meri.</i> The role of maritime transport systems in the economic development of Georgia.....	454
<i>Polishchuk Volodymyr, Popov Stanislav.</i> Impact of the traffic flow characteristics on real-time public transport management.....	459

## СКЛАДОВІ СТАТУТУ ПРОЄКТУ

Яна ДЕРЕНСЬКА<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц., Анастасія НІКОЛАЄВА<sup>1</sup>, студентка

<sup>1</sup>Національний фармацевтичний університет (Україна)

**Ключові слова:** проєкт, управління проєктами, статут проєкту, проєктна інтеграція, ініціація проєкту

### Вступ

Формування підґрунтя для подальшого розвитку підприємства безпосередньо пов'язане зі створенням стратегічного плану, програми управління інвестиціями, виконання яких реалізується через впровадження різноманітних проєктів. Збільшення кількості, різновидів, вагомості (з точки зору бюджету, часу, ресурсів тощо) проєктів актуалізує потребу суб'єкта господарювання в певній уніфікації підходів до процесу управління проєктами, створення корпоративної системи управління проєктами, або інтегрування менеджменту проєктів до загальної системи менеджменту підприємства. У більшості випадків вітчизняні підприємства керуються у розробці проєктів положеннями «Керівництва до бази знань з управління проєктами» – РМВОК (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) [1], яке визначає сутність, складові, інструменти процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу та завершення проєкту. Започаткування проєкту вимагає створення його статуту. З одного боку, розроблення статуту проєкту здійснюється на початку проєкту (тобто у межах процесів ініціації проєкту). Однак, слід зазначити ширше коло завдань статуту проєкту, оскільки він є також інструментом виконання функції проєктної інтеграції, об'єднуючи ключові характеристики проєкту і надаючи базову інформацію щодо проєкту всім його учасникам.

**Мета роботи** Мета роботи полягає у дослідженні сутності поняття «статут проєкту», аналітичному дослідженні складових елементів статуту проєкту, які б повною мірою висвітлювали ключові характеристики (параметри) його реалізації, заплановані результати.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Згідно РМВОК, статут проєкту – це документ, випущений ініціатором або спонсором проєкту, який формально узаконює існування проєкту і надає менеджеру проєкту повноваження використовувати організаційні ресурси в операціях проєкту [1]. Статут проєкту визначається як один з трьох основних документів проєкту (поряд з описом змісту проєкту та планом управління проєктом). Розробка статуту проєкту являє собою процес, пов'язаний, перш за все, з авторизацією проєкту або фази проєкту (в багатофазному проєкті). Це процес, необхідний для формування практичних потреб і документального оформлення нового продукту або іншого результату, який повинен задовольнити цим вимогам. За допомогою статуту проєкт прив'язується до поточної роботи підприємства (організації), а також здійснюється авторизація проєкту. Складення статуту проєкту та авторизація проєкту проводяться поза рамками проєкту підрозділом, що керує організацією, програмою або портфелем. У багатофазних проєктах в ході цього процесу оцінюються або виправляються рішення, прийняті в процесі розробки статуту проєкту на попередній фазі. Входами процесу розробки статуту визначено контракти із замовниками, зміст робіт проєкту, фактори зовнішнього середовища підприємства, активи організаційного процесу (накопичений досвід минулих проєктів), виходом – статут проєкту [1]. На початковій фазі статут містить у собі документування бізнес-проблем та загальний опис продуктів, що задовольняють дані потреби, зв'язок проєкту з операційною діяльністю підприємства. У розробці статуту будь-якого проєкту приймають участь: менеджер проєкту, ініціатор проєкту або спонсор. Затверджується статут проєкту ініціатором проєкту або спонсором проєкту. Особа, яка затверджує статут проєкту, повинна мати повноваження щодо прийняття основних рішень за проєктом, включаючи його фінансування. Згідно РМВОК зміст документу «Статут проєкту» містить в собі наступні дані або посилання на відповідні документи: бізнес-потреби або вимоги до продукту, що буде створено у рамках проєкту, мету проєкту або підставу для розробки

проекту, потреби та очікування зацікавлених осіб, укрупнений розклад контрольних подій, вплив зацікавлених осіб на проєкт, розподіл функцій, припущення, пов'язані із зовнішнім оточенням та внутрішнім організаційним середовищем, обмеження, пов'язані із зовнішнім оточенням і внутрішнім організаційним середовищем, бізнес-обґрунтування проєкту, укрупнений бюджет. Статут проєкту рекомендується своєчасно оновлювати, тобто команда проєкту повинна підтримувати статут проєкту в актуальному стані, здійснювати зворотній зв'язок з учасниками проєкту щодо необхідності поліпшення документів, контролювати зміни та випускати релізи затвердженого документу. Згідно [2], ключовими елементами статуту проєкту є: цілі та завдання; забезпечення спільного розуміння сутності проєкту з боку всіх зацікавлених сторін; чітке визначення обов'язків кожної із сторін проєкту. Схема статуту проєкту повинна враховувати загальну інформацію про проєкт, обов'язки команди проєкту, завдання та обсяг (межі) проєкту, його обґрунтування (пояснення бізнес-потреб, очікувані фінансові результати, строк повернення інвестицій), базові графік та бюджет, ключові припущення та обмеження (щодо часу, вартості та обсягів), вимоги до критеріїв успіху та ризиків. На наш погляд, цікавим є досвід формування статуту проєкту вітчизняними фармацевтичними підприємствами. З метою поєднання ключових характеристик проєкту в його структурі розглядається:

- вступ (опис сутності документу, вимог до формування та перегляду документу);
- мета проєкту (з конкретизацією шляхів її досягнення);
- обґрунтування проєкту (опис загального результату);
- результат проєкту (деталізований опис продукту проєкту, опис архітектурної частини, систем логістики, транспортування, складських зон, блоків основних виробничих і допоміжних процесів, опис виробничих і допоміжних зон, попередня номенклатура та потужність нового виробництва за часом і провідним обладнанням, визначення коефіцієнтів використання провідного обладнання);
- критерії успішності проєкту і способи їх оцінки (умови відповідності вимогам);
- обмеження проєкту (опис меж проєктних робіт);
- план проєкту (основні етапи, опис черговості проєктних робіт, попереднє визначення можливості пришвидшення виконання певних проєктних робіт, терміни реалізації, високорівневий план-графік);
- короткий опис змісту етапів проєкту (із зазначенням сутності етапу, ключових робіт кожного етапу, необхідних документів, відповідальних осіб);
- контрольні точки проєкту (за фазами або етапами, виконаними завданнями, задокументованими результатами);
- бюджет проєкту (у розрізі проєктних робіт);
- організаційна структура проєкту (ролі та задачі учасників, комунікації з командою проєкту, керівний комітет);
- ризики проєкту (види, вплив, заходи щодо зниження).

**Висновки** Формування статуту проєкту повинно спиратися на симбіоз рекомендацій рамкових стандартів з управління проєктами як бази (наприклад, PMBOK, ISO 21500 тощо), кращих практик з проєктного менеджменту світових і вітчизняних підприємств та власних практик вдалого впровадження проєктів (з коригуванням планових документів та інструментів наступних проєктів за досвідом помилкових і успішних рішень за минулими проєктами).

#### **Список літератури**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard of Project Management. Project Management Institute. 2021. 274 p.
2. W. Malsam. "How to Write a Project Charter: Examples & Template Included". Дата звернення: 14 вер. 2023. [Онлайн]. Доступно: <https://www.projectmanager.com/blog/project-charter>



# СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

*Анастасія НІКОЛАЄВА*

брав(ла) участь у Міжнародній науковій конференції

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Голова Програмного  
комітету

Микола ДМИТРИЧЕНКО

12 годин участі (0,4 кредити ECTS)  
10 -11 жовтня 2023  
Київ, Україна

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **YOUTH PHARMACY SCIENCE**

МАТЕРІАЛИ  
IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

6-7 грудня 2023 року  
м. Харків

Харків  
НФаУ  
2023

УДК 615.1

**Редакційна колегія:** проф. Котвіцька А. А., проф. Владимірова І. М.  
**Укладачі:** Сурікова І. О., Боднар Л. А.

*Youth Pharmacy Science*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (6-7 грудня 2023 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2023. – 652 с.

Збірка містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «*Youth Pharmacy Science*», які представлені за пріоритетними напрямками науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральної рецитури; біотехнології у фармації; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної оцінки рецитуричних та безреципуричних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакотерапії, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоеконіміки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; інформаційних та освітніх технологій у фармації та медицині; суспільствознавства; філології.

УДК 615.1

© НФаУ, 2023

## РОЗРОБКА СТАТУТУ ПРОЄКТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ніколаєва А.С.

Науковий керівник: Деренська Я.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

y.derenskaya@gmail.com

**Вступ.** Як свідчить світова практика, статут проєкту є найбільш важливим і первинним документом, який запечатковує впровадження проєкту будь-якого спрямування. Проєкт можна вважати відкритим з моменту складення і затвердження його статуту. У зв'язку з цим розробка цього документа є дуже важливим елементом проєктування діяльності фармацевтичного підприємства (ФП) з метою отримання вигоди вже в найближчому майбутньому.

**Мета дослідження.** Визначення сутності поняття «статут проєкту» та складових процесу розробки статуту проєкту ФП.

**Матеріали та методи.** Монографічний і системного аналізу.

**Результати дослідження.** Під статутом розуміють первинний документ, що характеризує основні базові вимоги і майбутні очікування всіх зацікавлених сторін ФП. Його призначення полягає у:

- встановленні взаємозв'язку і партнерства між виконавцем і виконуючим;
- опрацюванні логіки, інфраструктури та економіки поставлених завдань, перспектив і фінансового забезпечення проєкту.

Розглянемо процес розробки статуту проєкту поетапно більш докладно.

**1 етап:** Опис роботи. Даний етап включає в себе створення характеристик усієї запланованої фармацевтичної продукції та послуг, які встановлюються бізнес-проєктом.

На даному етапі в статуті повинні бути відображені такі показники:

1. Бізнес-потреба ФП, яка ґрунтується, як правило, на ринковому попиту в даний момент.
2. Опис змісту продукції/послуги. Мається на увазі визначення усіх характеристик продукції, планованої до реалізації. Тут же відображається взаємний вплив продукції/послуги на кінцеві результати ФП.
3. Формування стратегічного плану передбачає визначення бачення цілей, місії проєкту, його основних завдань.

**2 етап:** Складання бізнес-кейсу. Передбачається формування всієї необхідної інформації, яка дозволяє оцінити чи варто в цілому даний проєкт реалізовувати.

У бізнес-кейсі статуту слід описати наступні моменти: вимоги та реалії фармацевтичного ринку; потреби самого ФП; встановлені вимоги з боку замовника; майбутній технологічний процес; юридичні аспекти; питання екології та впливу на навколишнє середовище; соціальна значимість проєкту.

**3 етап:** Формування угод за проєктом. Передбачає характеристику первинних намірів щодо проєкту у вигляді договорів і аналогічних письмових документів.

**4 етап:** Дослідження факторів середовища ФП. Передбачає визначення переліку можливих факторів, які можуть вплинути на проєкт. Серед таких факторів встановлені: структура проєкту і його керівництво; розподіл ресурсів в географічному плані; стандарти з боку держави; наявна інфраструктура; трудові ресурси; управління людськими ресурсами; ринкові прогнози та ринкова ситуація; політична складова; комунікаційні відносини ФП; інформаційна система ФП.

5 етап: Дослідження активів процесів ФП. Мається на увазі аналіз наступних явищ: бізнес-процеси ФП; встановлені шаблони документів ФП; база накопичених даних.

Основні методи розробки статуту можна класифікувати наступним чином:

- метод експертних оцінок використовується для оцінювання вхідних ресурсів проєкту з залученням спеціальних експертів;
- метод організації групової роботи може бути представлений таким способом, як мозковий штурм, який дозволяє стимулювати творчий підхід до ідей проєкту з боку працівників і виконавців.

Таким чином, на підставі наведених вище етапів і при використанні зазначених методів, в кінцевому рахунку формується статут. Він являє собою розроблений документ, який випускається ініціатором проєкту і дозволяє виконавцю використовувати акумульовані ресурси. В ньому задокументовані бізнес-потреби, припущення, обмеження, вихідна інформація, вимоги та результати проєкту.

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок про те, що статут є основним документом при розробці бізнес-плану ФП. У ньому зазначаються всі основні його характеристики, припущення та обмеження. Від того, наскільки логічно і правильно збудований статут, залежить просування серед спонсорів, кредиторів і виконавців. Це у підсумку впливає на фінансовий результат і сприяє досягненню цілей проєкту.

#### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В КЛІНІКО-ДІАГНОСТИЧНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ

Новоїтченко І.М.

Науковий керівник: Ткаченко О.В.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

imnaitz@gmail.com

**Вступ.** На сьогоднішній день вирішальну роль у діагностиці та лікуванні хворої людини відіграють медичні лабораторії. Майже до 80% інформації для постановки діагнозу лікар отримує у вигляді результатів клініко-лабораторних досліджень. Лабораторні дослідження повинні бути настільки точними, наскільки можливо, всі аспекти лабораторної діагностики повинні бути надійними, а результати аналізів повинні видаватися вчасно, щоб вони ефективно використовувалися в лікувально-діагностичних цілях або для потреб охорони громадського здоров'я.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є розробка пропозиції щодо подальшого вдосконалення Системи управління якістю ISO15189:2015 на преаналітичному етапі лабораторної діагностики в UNILAB лабораторії, що надасть можливість покращити якість послуг клініко-діагностичної лабораторії і відповідно збільшити рівень задоволеності споживачів та підвищити спроможності організації в конкурентному середовищі.

**Матеріали та методи.** Під час виконання кваліфікаційної роботи були використані наведені нижче методи: системно-аналітичний – для визначення актуальності проблеми в Україні і за кордоном, яка знайшла своє відображення в публікаціях спеціалізованих видань та в літературі; метод структурно-логічного моделювання використаний для більш повного опису процесів; аналізу і синтезу – узагальнення і оцінка існуючих підходів; методу логічного узагальнення та абстрагування – для виявлення тенденцій вдосконалення СУЯ в лабораторній



Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю  
«YOUTH PHARMACY SCIENCE»

Ляденко А.В., Никонорова М.Д.; Н. к.: Немченко А.С.	549
Маркович С.Я., Дядюк Т.В., Тетерич Н.В.	551
Машкіна О.В.; Н. к.: Ковальова В.І.	552
Морозов І.В.; Н. к.: Ковальова В.І.	554
Ніколаєва А.С.; Н. к.: Деренська Я.М.	557
Новоїтенко І.М.; Н. к.: Ткаченко О.В.	558
Овчаренко А.О.; Н. к.: Гладкова О.В.	560
Посунько Н.О.; Н. к.: Лісна А.Г.	562
Сипич С.А.; Н. к.: Деренська Я.М.	564
Скіданов А.Г.; Н. к.: Лісна А.Г.	566
Сулімовська А.А.; Н. к.: Коляда Т.А.	568
Тетерич Н.В., Трунова Т.В., Беррі Закарія	569
Удовченко Р.К.; Н. к.: Лісна А.Г.	570
Федоненко О.О.; Н. к.: Мороз С.Г.	572
Федоренко М.Ю.; Н. к.: Коляда Т.А.	575
Хачатрян Е.Т.; Н. к.: Коваленко С.М.	576
Хомич Ю.О.; Н. к.: Мищенко В.І.	577
Levinikov A.V.; S. s.: Baeva O.I.	577

**СЕКЦІЯ 16. СУСПІЛЬСТВОЗНАВСТВО ТА ФІЛОЛОГІЯ**  
**SOCIAL STUDIES AND PHILOLOGY**

Боброва М.О.; Н. к.: Берестова А.А.	581
Боднарук В.І.; Н. к.: Хіріна Г.О.	581
Бріт В.М.; Н. к.: Садовніков О.К.	583
Горюнова І.О.; Н. к.: Савченко А.О.	584
Гриб І.О.; Н. к.: Хіріна Г. О.	587
Гуренко Д.М.; Н. к.: Хіріна Г.О.	589
Дорошенко С.А.; Н. к.: Берестова А.А.	590
Єрмакова А.С.; Н. к.: Савченко А.О.	592
Касумова С.; Н. к.: Хіріна Г.О.	594
Кієнко А.О.; Н. к.: Хіріна Г.О.	595
Мукієнко Л.М.; Н. к.: Хіріна Г.О.	597
Насова С.В.; Н. к.: Савченко А.О.	599
Онушак Г.В.; Н. к.: Садовніков О.К.	601
Пелешенко Д.В.; Н. к.: Хіріна Г.О.	603
Попомаренко Ю.О.; Н. к.: Садовніков О.К.	605
Потапенко К.С.; Н. к.: Сивіна В.В.	606
Руда Д.С.; Н. к.: Садовніков О.К.	608
Середа Ю.Ю.; Н. к.: Хіріна Г.О.	610
Холодків Д.О.; Н. к.: Савченко А.О.	611
Шеремет Н.М., Сураєва Н.О., Лазовіна Д.В.; Н. к.: Хіріна Г.О.	613
Ярова М.Ф.; Н. к.: Садовніков О.К.	615
Bitsutska O. D.; S. s.: Lyzenko N.O.	618



Міністерство  
охорони здоров'я  
України

Національний  
фармацевтичний  
університет



СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчується, що

**Ніколаєва А.С.**

**Науковий керівник:  
Деренська Я.М.**

брав(ла) участь у роботі IV Всеукраїнської  
науково-практичної конференції  
з міжнародною участю

**YOUTH  
PHARMACY  
SCIENCE**

Ректор НФаУ,  
д. фарм. н., проф.



Алла КОТВИЦЬКА

6-7 грудня 2023 р.  
м. Харків,  
Україна

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

\_\_\_\_\_ / Дмитро КАРАМИШЕВ /