

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав:

здобувач вищої освіти

2 курсу, групи 2

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми

Управління охороною здоров'я та

фармацевтичним бізнесом

Марина ФАЛЬЧУК

Керівник:

професор кафедри управління та

забезпечення якості у фармації

докт. фарм. наук, проф.

Олена ЛІТВІНОВА

Рецензент

канд. фарм. наук, доцент кафедри

організації, економіки та управління

фармацією Інституту підвищення

кваліфікації спеціалістів фармації

Національного фармацевтичного

університету

Тетяна АРТЮХ

АНОТАЦІЯ

У робота складається з трьох розділів, в яких досліджені теоретичні аспекти стратегії розвитку та оцінки науково-технічного потенціалу. Проведено аналіз діяльності підприємства фармацевтичного підприємства. Розроблено методику інтегральної оцінки науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства. Запропоновано механізм превентивного впливу на ключові компоненти науково-технічного потенціалу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладена на 72 сторінках, проілюстрована 17 рисунками, містить 16 таблиці та додатки. Список джерел літератури містить 74 посилання.

Ключові слова: науково-технічний потенціал, стратегія, стратегія розвитку, фармацевтичне підприємство, новації.

ANNOTATION

The work consists of three sections, in which the theoretical aspects of the development strategy and assessment of the scientific and technical potential are investigated. An analysis of the activities of the pharmaceutical enterprise was carried out. The method of integral assessment of the scientific and technical potential of a pharmaceutical enterprise has been developed. A mechanism of preventive influence on the key components of the scientific and technical potential is proposed.

The work consists of an introduction, three chapters and conclusions, laid out on 72 pages, illustrated with 17 figures, containing 16 tables and appendices. The list of literature sources contains 74 references.

Keywords: scientific and technical potential, strategy, development strategy, pharmaceutical enterprise, innovations.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та зміст поняття «стратегія розвитку».....	7
1.2 Аналіз існуючих підходів щодо структури науково-технічного потенціалу підприємства	17
1.3 Методи оцінки науково-технічного потенціалу підприємства	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «Фармак».....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Фармак».....	28
2.2 Оцінка науково-технічного потенціалу АТ «Фармак».....	38
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «Фармак».....	47
3.1 Розробка системи інтегральної оцінки науково-технічного потенціалу АТ «Фармак».....	47
3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності науково-технічного потенціалу АТ «Фармак».....	54
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	73

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ- акціонерне товариство;

АФІ- активний фармацевтичний інгредієнт;

ВМП- вироби медичного призначення;

ЛЗ- лікарські засоби;

ММ - медична мережа;

МОЗ - Міністерство охорони здоров'я;

НДПКР- науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи;

НТП- науково-технічний потенціал;

ФП- фармацевтичне підприємство.

ВСТУП

Стан економіки країни у сучасному мінливому та динамічному світі напряду залежить від конкурентоздатності її галузей та підприємств на ринку. Для досягнення значних успіхів необхідно модернізувати виробничі потужності, вдосконалювати логістичні шляхи та інформаційні системи. Фармацевтична промисловість, що віднедавна входить до ключових галузей економіки країни, залежить від об'єктивних соціально-економічних процесів. Це стимулює фармацевтичні підприємства орієнтуватися на розвиток, і особливу роль у цьому відіграє науково-технічний потенціал, його своєчасна оцінка, розвиток та управління яким може розширити можливості підприємства, вивести його на новий конкурентний рівень, забезпечити сталий розвиток. Правильна та своєчасно сформована стратегія розвитку науково-технічного потенціалу дозволить забезпечити покращення якості продукції, вдосконалити кадрову політику, шляхи комунікації на базі як великих, так і малих підприємств, що є важливим фактором впровадження майбутніх економічних реформ в країні.

Дослідження стратегії розвитку науково-технічного потенціалу є об'єктом уваги великої кількості вітчизняних та закордонних науковців та дослідницьких груп, К. Маркса, А. Сміта, А. Чандлера, А. А. Томпсона, Я. А. Жаліла, В.Г. Герасимчука та ін. Але існують питання, що потребують поліпшення щодо стратегії розвитку науково-технічного потенціалу підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань дослідження:

- вивчення сутності та значення стратегії розвитку;
- визначення переліку сучасних підходів щодо структури науково-технічного потенціалу підприємства;
- аналіз методів оцінки науково-технічного потенціалу підприємства;

- провести аналіз стану функціонування АТ «Фармак»;
- аналіз науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»;
- розробка рекомендацій щодо оцінки науково-технічного потенціалу АТ «Фармак» та розробка заходів щодо удосконалення стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є аналіз різноманітних аспектів та компонентів, які можуть впливати на науково-технічний розвиток та інноваційність підприємства АТ «Фармак».

Основними методами дослідження, які використовувались у роботі, є: методи наукової індукції та дедукції; статистичний метод та метод логічного аналізу; контент-аналіз; коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційною базою проведення дослідження стали праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань управління стратегії розвитку та науково-технічного потенціалу; нормативно-правова база України; інформація зібрана безпосередньо у досліджуваній організації; періодичні видання; ресурси мережі Internet.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розробці системи індикаторів для оцінки науково-технічного фармацевтичного підприємства та формуванні його стратегії розвитку.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні фармацевтичним підприємством окремих елементів запропонованих методичних підходів та теоретичних узагальнень, що підтверджується відповідним актом впровадження.

Результати досліджень представлені на II науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (Харків, 2024). За матеріалами, отриманими у результаті досліджень, опубліковано 1 тези.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст поняття «стратегія розвитку»

Відповідно до наукових джерел, умовно диференціюємо визначення «стратегії» у площині філософської думки, а також у площині організаційно-управлінської концепції.

Так, філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду стратегія являє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [26]. Реалізація стратегії передбачає проведення в фірмі комплексу змін, без яких неможливо досягти успіху, навіть маючи ефективну стратегію. Проведення

змін - це основа здійснення стратегії. Під змінами в організації розуміють рішення її керівництва ввести зміни в одну або більше внутрішніх складових організації, що відносяться до цілей, завдань, структури, технології, людському фактору, що викликано змінами у зовнішній або внутрішньому середовищі. Для виживання організації її керівництво має періодично оцінювати і коректувати стратегічні цілі та завдання відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. Часто необхідність змінювати мету виявляється за допомогою системи контролю. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства починаються перш за все з стратегічного планування. Стратегічне планування - це план довгострокових дій підприємства, що систематизує та формує якість здійснення його місій і завдань, охоплює усі аспекти діяльності організації і спрямоване на побудову, організацію та виконання стратегічних планів, перспективних проєктів та інвестиційних програм. Виділяють три рівні стратегічних змін в організації [10].

На думку З. Є. Шершньової, у межах філософської концепції стратегію можна розглядати як певну систему управлінських принципів, якими має керуватися організація, зокрема «позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу» [7]. У цьому контексті автор дає таке тлумачення означеного поняття: «Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації». У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [7].

Дещо іншого змісту науковці надають стратегії у рамках організаційно-управлінської концепції. У межах даної концепції, мова йде про конкретні кроки, впровадження обґрунтованого планування.

За підходом класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [13]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику». З другого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

Відомий канадський дослідник структури організацій і організаційної поведінки Г. Мінцберг запропонував п'ять тлумачень поняття «стратегія» [5]:

1) стратегія як план (стратегія є план, якийсь вид свідомо і навмисно розробленої послідовності дій, дороговказна лінія (або ряд таких ліній), якої дотримуються у конкретній ситуації);

2) стратегія як спритний прийом (спритний прийом, свого роду «маневр», що вживаються з метою перехитрити противника або конкурента);

3) стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій; стратегія – і заздалегідь продумана, і така, що формується з ходом розвитку подій, – є певна послідовність у поведінці);

4) стратегія як позиція (співвідношення організації із зовнішнім середовищем, тобто стратегія стає опосередковуючою силою, або «посередником»);

5) стратегія як перспектива (концепція; винахід, фантазія, продукт чийсь уяви, незалежно від того, розробляється вона навмисно для регулювання поведінки в майбутньому або ж вилучається з минулого досвіду).

В доповнення Г. Мінцберг зазначає, що «всі розглянуті визначення взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдино вірним. У якомусь сенсі дефініції самостійні, але в більшій мірі кожна з них немислима без інших. Не всі плани стають принципами поведінки, і не всі патерни виникають на основі плану. Деякі хитрі прийоми не піднімаються до рівня позиції, тоді як деякі стратегії є чимось більшим, ніж просто позиція, але все ж меншим, ніж перспектива. Кожне визначення стратегії додає щось важливе до нашого розуміння, орієнтує нас на те, щоб задавати нові фундаментальні питання щодо природи організації в цілому [15].

Для детальнішого та більш глибокого розкриття змісту стратегії, вбачаємо за доцільне систематизувати визначення та трактування сучасних науковців до табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення поняття «стратегія»

Визначення поняття «стратегія»	Автор
1	2
<p>Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)</p>	<p>І. Ансофф [32]</p>

Подовження табл. 1.1

1	2
Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг	С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько [27]
Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.	М. Е. Портер [32]
Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення. Структура управлінських рішень залежить від цілі; короткострокові цілі вимагають прийняття поточних рішень, довгострокові – стратегічних. Проте в стратегії поряд із довгостроковими можуть бути визначені і короткострокові завдання, вирішення яких сприятиме досягненню довгострокових цілей.	А. Чандлер [7]
Констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення	В.Д. Савченко, М.І. Байдик, Р.М. Шелудько [27]

Подовження табл. 1.1

1	2
<p>Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Мета практичної діяльності – забезпечити організації можливість досягнути бажаних результатів у неконтрольованому середовищі, тому що стратегія дає змогу організації усвідомлено шукати і використовувати на користь собі будь-які сприятливі збіги обставин. Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнесу. Якщо стратегія не забезпечує досягнення запланованих результатів, то це перша серйозна ознака того, що настав час переглянути теорію бізнесу.</p>	<p>П. Друкер [41]</p>
<p>Стратегія – це комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства.</p>	<p>О.І. Ковтун [27]</p>
<p>Стратегія – це сукупність фундаментальних або принципово важливих рішень відносно цілей і засобів підприємства.</p>	<p>Дж. Чайлд [2]</p>

Певне місце у профільній літературі займає трактування поняття стратегії розвитку, як інтегрованого поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку [17].

Класифікація стратегій розвитку (стратегія концентрованого росту; стратегія інтегрованого росту; стратегія диверсифікованого росту; стратегія скорочення) наведена на рис. 1.1.

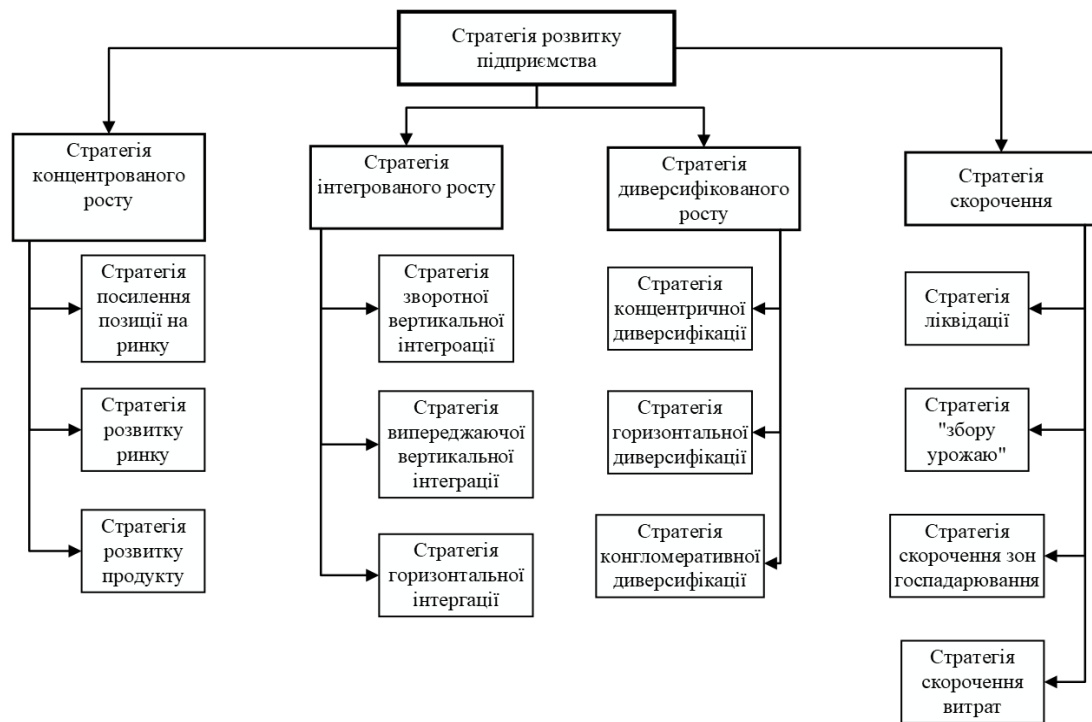


Рис. 1.1 Класифікація стратегій розвитку [37]

Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [6].

Зазначимо, що ключовим призначенням стратегії розвитку є її актуальність, ефективність, конкурентоспроможність у процесі провадження господарчої діяльності підприємством. У прагненні виходу на новий рівень розвитку та успішної адаптації до нього, має сенс створювати стратегію розвитку за алгоритмом відповідної черговості. Так, більшість науковців, такі як: Артеменко Л.П, Бельтюков Є.А., Климчук С.А., Коваленко О.В у працях [2] наполягають, що розробку стратегії слід розпочати із аналізу фінансового стану та потенціалу компанії на даний момент. Проте першим етапом може

бути і визначення місії підприємства та мети його стратегічної діяльності, за думкою таких дослідників, як Власенко В.А, Кобелєв В.М., Македон В. В. у працях [15]. Після першої фази розробки ми можемо перейти до проміжних етапів створення стратегії. Вони включають в себе: дослідження внутрішнього за зовнішнього середовища компанії; конкретизацію цілей та завдань стратегії; фінансові розрахунки та прогнозування ефективності розроблених змін. Щодо кінцевих етапів розробки стратегії розвитку підприємства у вчених є багато суперечок.

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операції не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування [21].

Формування концепції розвитку підприємства базується на кількох основних принципах, які можуть відрізнитися в залежності від конкретного підприємства, його галузі та стратегічних цілей. Проте, деякі загальні принципи наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи формування стратегії розвитку

Назва принципу	Сутність принципу в контексті концепції організаційного розвитку підприємств (позиція здобувана)	Цільова спрямованість управління організаційним розвитком підприємств (позиція здобувана)
1	2	3
Принцип цільової спрямованості	Цільова спрямованість концепції організаційного розвитку повинна бути орієнтована на забезпечення синергетичного ефекту організаційної взаємодії	Система управління повинна забезпечити реалізацію функцій по формуванню загальної цілі розвитку підприємства та "дерева цілей" як алгоритму здійснення організаційної взаємодії
Принцип системності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на створення системи організаційного забезпечення адекватної стратегіям розвитку підприємств та формованим можливостям	Система управління формує і реалізує через механізми організаційного забезпечення комплексу заходів досягнення цілей згідно обраних стратегій
Принцип синергетичності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на формування його складових в контексті синергетичної адаптації	Система управління в процесі формування та майбутній реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує збалансованість складових підприємства як цілісності
Принцип комплексності	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку підприємств враховувати вимоги їх сталого розвитку за інтегральними критеріями	Система управління в процесі формування та реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує органічну взаємодію складових інтегральної динамічної стійкості організації як цілісності

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Принцип вмотивованості	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку та її реалізації враховувати мотиваційний аспект організаційної взаємодії	Система управління формує мотиваційну складову як в процесі формування, так і в процесі реалізації концепції організаційного розвитку підприємств
Принцип синхронізації	Передбачає при розробці концепції організаційного розвитку підприємств враховувати вимоги збалансованості, комплексності і системності	Система управління забезпечує збалансованість, комплексність і системність в процесі формування і реалізації концепцій організаційного розвитку
Принцип організаційної взаємодії	Передбачає при розробці концепції організаційного розвитку підприємств та її реалізацію забезпечити організаційну взаємодію усіх складових як цілісності	Система управління забезпечує механізми організаційної взаємодії збалансований розвиток усіх складових соціально – економічних систем в їх діалектичній єдності
Принцип рівноваги	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку враховувати вимогу забезпечення в динаміці рівноважну збалансованість між складовими елементами підприємства як системи та менеджменту	Система управління в процесі розробки і реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує в динаміці рівноважну збалансованість в цінностях, організаційній культурі, організаційній поведінці та в інших складових трансформаційних перетворень
Принцип випереджувальної дії	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на випереджувальне формування його складових по відношенню до трансформаційних перетворень	Система управління формує механізми організаційного розвитку до початку здійснення трансформацій в усіх функціональних підсистемах

Для кожної стратегії розвитку орієнтиром є позитивний результат, до прикладу, як то збільшення прибутків чи підвищення рентабельності

діяльності, що сприятиме покращенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

1.2 Аналіз існуючих підходів щодо структури науково-технічного потенціалу підприємства

У сучасній економічній літературі немає єдиного та консолідованого підходу до визначення поняття та опису структури науково-технічного потенціалу (НТП), тому варто висвітлити це питання, враховуючи специфічність та складність.

Відповідно до чинного законодавства інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. інноваційний потенціал – це «сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних та інших можливостей, які забезпечують отримання інновації».

Наукова (науково-технічна) робота - наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки, проведені з метою одержання наукового, науково-технічного (прикладного) результату. Основними видами наукової (науково-технічної) роботи є науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проектно-конструкторські, дослідно-технологічні, технологічні, пошукові та проектно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов'язані з доведенням нових наукових і науково-технічних знань до стадії практичного використання.

Науково-технічна діяльність - наукова діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань для розв'язання технологічних, інженерних, економічних, соціальних та гуманітарних проблем, основними

видами якої є прикладні наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки.

На думку Л. Мартюшева та В. Калишенко, НТП слід розглядати як сукупність певним чином організованих діючих внутрішніх і зовнішніх чинників науково-технічного середовища, які мають бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства. Даний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку науково-технічного потенціалу та інноваційного розвитку, тобто науково-технологічний потенціал розглядається як фактор інноваційного розвитку держави [8].

А. Мельник вказує на те, що науково-технічний потенціал визначається сукупністю матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, які спрямовуються у сферу науково-технічної діяльності і здатні забезпечити ефективніше використання суспільної праці [16]. Також зазначмо, що в руслі даної думки у своїх напрацюваннях В. Шимов наводить, що НТП країни визначається як сукупність ресурсів і умов здійснення прикладних наукових досліджень і розробок, в тому числі дослідно-конструкторських і дослідно-технологічних робіт [25].

Брайан Твісс [6] визначає НТП сукупністю комплексних показників науково-організаційного розвитку підприємства, які характеризуються локальними факторами впливу.

У класичному форматі науково-технічний потенціал, як вагома передумова ефективного та своєчасного розвитку підприємства, є сукупністю ресурсів і можливостей сфери науки будь-якої системи (колективу, галузі, міста тощо), яка дає змогу за наявних форм організації та управління ефективно вирішувати господарські завдання. Враховуючи компліментарність НТП, складовими виступають [9]:

- матеріальна технічна база наук (наукові організації, науково-дослідні лабораторії, експериментальні заводи, електронно-обчислювальні центри, обладнання тощо);

- наукові кадри (дослідники, експериментатори, конструктори, винахідники, науково-технічний персонал та ін.);

- науково-дослідницька складова характеризує наявність заділу результатів науково-дослідних робіт, достатніх для генерації нових знань, проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій і можливості їхнього використання у виробництві нової продукції (банк наукових знань, винаходів, зразків, наукової інформації, патентів, наукових проєктів, авторських свідоцтв тощо);

- організаційно-управлінська структура наукової сфери (система управління, фінансування планування науково-дослідної і проєктно-конструкторської роботи - НДПКР, організаційно-управлінські структури, методи управління НДПКР).

Відповідно до напрацювань фахівців у економічній сфері, під поняттям НТП промислового підприємства слід розуміти сукупність економічних ресурсів і організаційно-управлінської структури. Вони є в розпорядженні підприємства і створюють можливість ефективно матеріалізувати завершені дослідження і розробки. Таким чином науково-технічну інформацію перетворюють в інноваційну продукцію, техніку і технології з метою укріплення його конкурентних переваг за допомогою науково-технічної діяльності [11].

Врахування та розвиток складових науково-технічного потенціалу стає стратегічно важливим для підприємств, які прагнуть до інновацій та стабільного розвитку у сучасних умовах глобального ринку.

Нижче на рис. 1.2 сформовані основні складові науково-технічного потенціалу підприємства: науково-дослідницька, фінансово-економічна, кадрова, організаційна. Кожна зі складових науково-технічного потенціалу має самостійний зміст, вони нерівнозначні і не взаємозалежні.

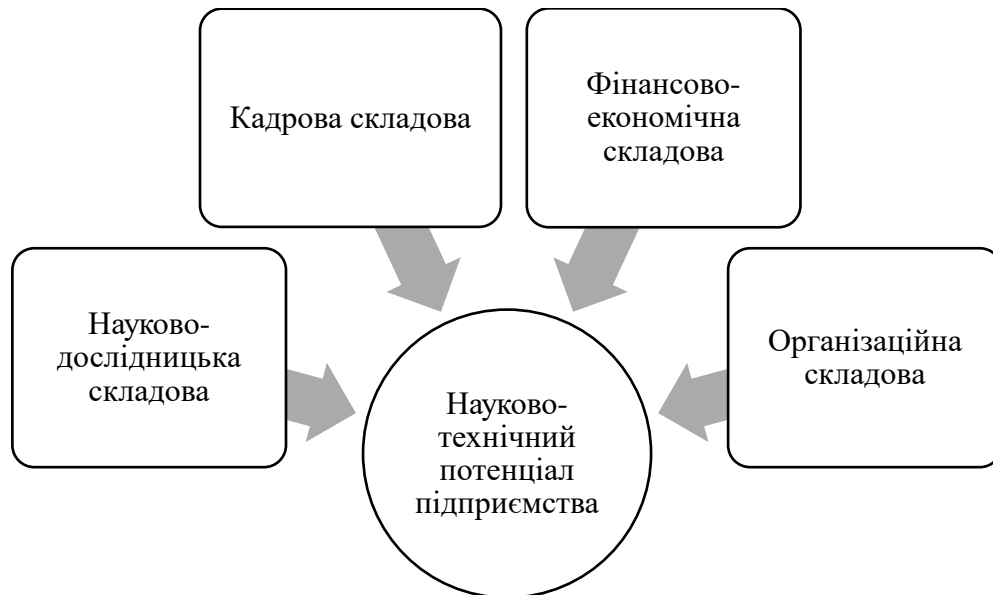


Рис. 1.2 Структурні компоненти НТП підприємства

Невід’ємними складовими НТП є інноваційний та науковий потенціал. Інноваційний потенціал виступає продуктом реалізації НТП, а науковий – сукупністю ресурсів і можливостей сфери науки за наявних форм організації та управління ефективно вирішувати виробничі завдання [6]. До складових НТП відносять: матеріально-технічну базу, кадри наукової системи, інформаційну систему, організаційно-управлінську підсистему, науково-технічний прогрес, технічний і організаційний розвиток [7].

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів та компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Зазначимо, що в процесі контролю та регулювання НТП необхідно орієнтуватись на наступні принципи:

- демократизація і децентралізація в сфері науки і техніки;
- облік вимог екологічної безпеки;
- вибір пріоритетів розвитку і підтримка відповідних першочергових науково-технічних розробок;
- збалансованість розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;

- сприяння конкуренції та підприємництва в науково-технічній сфері [2].

Науково-технічний потенціал у фармації є важливим фактором для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності в цій галузі. Значення науково-технічного потенціалу у фармації можна розглядати в контексті наступних аспектів (рис. 1.3).

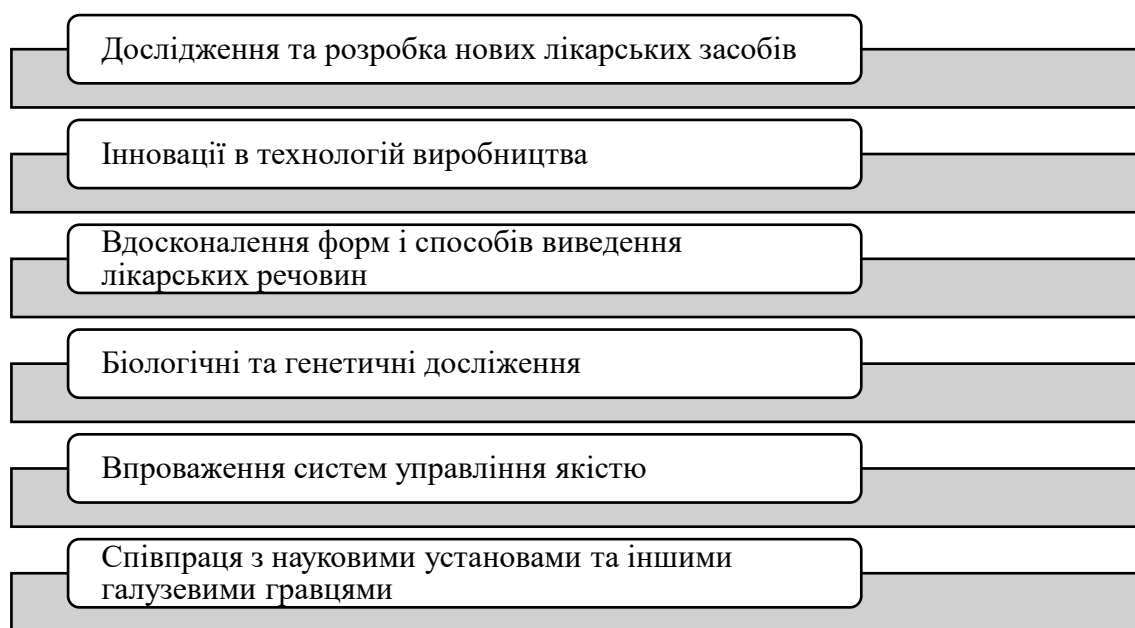


Рис. 1.3 Напрями розвитку науково-технічного потенціалу у фармацевтичній галузі

Дослідження та розробки нових лікарських засобів: науково-технічний потенціал дозволяє проводити фундаментальні та прикладні дослідження для виявлення нових лікарських речовин, розробки нових технологій виробництва та вдосконалення існуючих медикаментів.

Інновації в технології виробництва: застосування сучасних технологій у виробництві лікарських засобів, таких як нанотехнології, біотехнології, дозволяє підвищити якість, ефективність і безпеку ліків.

Вдосконалення форм і способів виведення лікарських речовин: розробка нових форм лікарських препаратів, включаючи таблетки, капсули, ін'єкції, мазі та інші, може полегшити прийом ліків та підвищити їхню ефективність.

Біологічні та генетичні дослідження: застосування біологічних та генетичних досліджень дозволяє вивчати молекулярні механізми хвороб, визначати індивідуальні особливості пацієнтів та розробляти персоналізовані методи лікування.

Впровадження систем управління якістю: науково-технічний потенціал включає в себе розробку та впровадження систем якості виробництва лікарських засобів для забезпечення їхньої безпеки та ефективності.

Співпраця з науковими установами та іншими галузевими гравцями: взаємодія з університетами, дослідницькими інститутами, фармацевтичними компаніями та іншими суб'єктами дозволяє обмінюватися знаннями, ресурсами та підтримувати інноваційний розвиток [19].

Таким чином, науково-технічний потенціал підприємства - це сукупність знань, навичок, технологій, обладнання, інновацій та інших ресурсів, які можуть бути використані для розробки, виробництва та впровадження нових продуктів, процесів або послуг. Цей потенціал визначає здатність підприємства до інновацій та конкурентоспроможності в науково-технічній сфері. Розвиток та ефективне використання науково-технічного потенціалу в фармації є ключовим для створення нових, більш ефективних та безпечних лікарських засобів, що в свою чергу сприяє поліпшенню стану здоров'я населення.

1.3 Методи оцінки науково-технічного потенціалу підприємства

НТП підприємства має розгалужену систему структурних компонент, враховуючи зазначене, в якості основного методу оцінки використовуємо коефіцієнтний аналіз.

Оцінка науково-технічного потенціалу може здійснюватися за допомогою різних методів та підходів. Важливо враховувати різноманітні аспекти, що входять в науково-технічний потенціал, такі як наукові

дослідження, кадрові ресурси, технічні засоби та інші. Ось деякі методи оцінки науково-технічного потенціалу [34]:

1. Бібліометричні аналізи.

- Імпакт-фактор та кількість цитувань: оцінка популярності та впливовості наукових публікацій.

- Наукові метрики: визначення кількості та якості наукових публікацій в конкретних областях.

- Аналіз кількості патентів: вказівка на технічні інновації та розробки.

2. Експертні оцінки.

- Експертні опитування та інтерв'ю: залучення фахівців для оцінки якості наукових робіт, інновацій та перспектив розвитку.

- Панельні обговорення: група експертів може обговорити та оцінити потенціал підприємства чи науково-дослідної групи.

3. Оцінка кадрових ресурсів.

- Аналіз кваліфікацій та досвіду співробітників: вивчення професійної підготовки та досвіду наукового та технічного персоналу.

- Рівень освіти: оцінка наукових ступенів та курсів навчання, які пройшли співробітники.

4. Фінансова оцінка.

- Обсяг фінансування досліджень і розробок: аналіз інвестицій у проекти та програми розвитку.

- Ефективність використання коштів: порівняння результатів досліджень з витратами.

5. Технічна інфраструктура.

- Аналіз обладнання та лабораторій: оцінка доступності та сучасності технічної бази.

- Інноваційні технології: оцінка застосування новітніх технологій у виробництві чи дослідженнях.

6. Аналіз інноваційного потенціалу.

- Кількість та якість патентів та винаходів: вказівка на рівень інновацій.

- Участь у наукових конференціях та виставках: свідчення про активність в інноваційній галузі.

Ці методи можуть використовуватися окремо чи комбінуватися для отримання комплексної оцінки науково-технічного потенціалу підприємства чи науково-дослідної установи.

Оцінка науково-технічного потенціалу підприємства є важливим етапом у стратегічному управлінні та розвитку компанії. Нижче наведено кілька ключових причин, чому оцінка цього потенціалу є необхідною для підприємства, а саме [16]:

1. Створення конкурентної переваги: розвинений науково-технічний потенціал дозволяє підприємству створювати інноваційні продукти, послуги та процеси, що може служити основою для створення конкурентної переваги на ринку;

2. Інноваційний розвиток: оцінка потенціалу дозволяє ідентифікувати можливості для впровадження новітніх технологій та інновацій, що сприяє розвитку підприємства та підтримує його конкурентоспроможність;

3. Ефективне використання ресурсів: оцінка допомагає визначити, які ресурси (людські, фінансові, технічні) можуть бути оптимально використані для досягнення стратегічних цілей підприємства;

4. Залучення інвестицій: підприємства з високим науково-технічним потенціалом мають кращі можливості привертати інвестиції, оскільки вони представляють перспективу для інновацій та зростання;

5. Управління ризиками та невизначеністю: розуміння науково-технічного потенціалу дозволяє підприємству адаптуватися до змін у технологічному середовищі та вчасно реагувати на можливі виклики та ризики;

6. Розвиток та залучення талановитого персоналу: компанії з високим науково-технічним потенціалом приваблюють висококваліфікованих фахівців

та талановитий персонал, що сприяє зростанню кадрового потенціалу підприємства;

7. Планування стратегії розвитку: науково-технічна оцінка служить основою для формулювання стратегії розвитку та визначення напрямків подальших інвестицій;

8. Співпраця з науковими установами та іншими партнерами: розуміння власного науково-технічного потенціалу сприяє укладанню ефективних партнерств з університетами, дослідницькими установами та іншими гравцями у сфері науки та техніки;

Для формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу АТ «Фармак» запропонована система індикаторів його діагностики (рис 1.4).

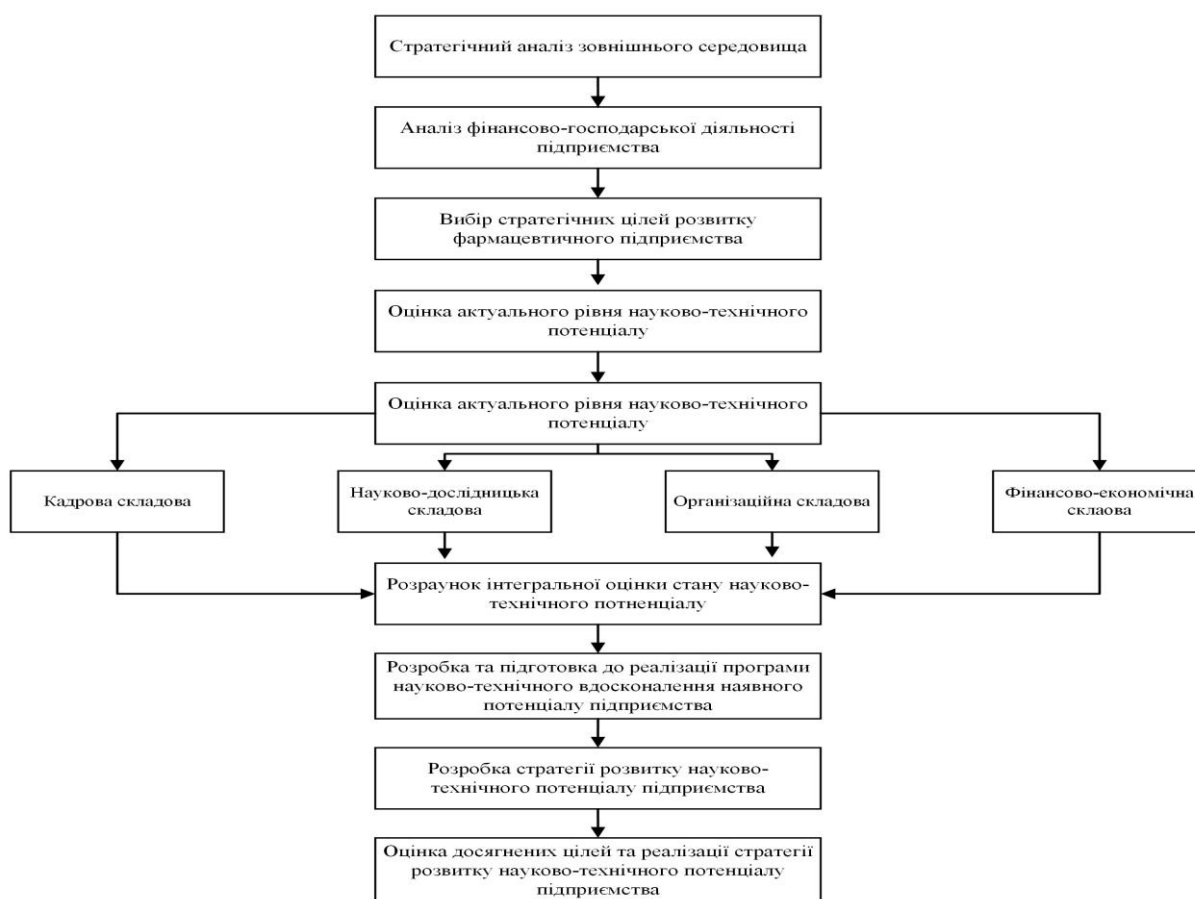


Рис. 1.4 Алгоритм діагностики науково-технічного потенціалу для формування стратегії розвитку фармацевтичного підприємства

Оцінка науково-технічного потенціалу є стратегічно важливим інструментом для підприємства, яке прагне залишатися конкурентоспроможним та інноваційним на ринку. Також відзначимо, що достеменно проаналізовані дані дозволять вибудовувати більш гнучку стратегію, що можна швидко трансформувати під нові виклики та завдання.

Як елементи структури оцінки науково-технічного потенціалу для формування стратегії розвитку фармацевтичного підприємства були виділені наступні: науково-дослідницька, фінансово-економічна, кадрова, організаційна.

1. Показники науково-дослідницької складової:

- коефіцієнт технічного забезпечення співробітників;
- коефіцієнт розвитку технічного забезпечення;
- коефіцієнт інформатизації документообігу;
- коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності;
- коефіцієнт власних інновацій.

2. Фінансово-економічна складова:

- коефіцієнт фінансування розвитку інноваційної діяльності персоналу;
- коефіцієнт фінансування придбання нематеріальних активів;
- рентабельність інноваційних витрат;
- коефіцієнт придбаних інновацій;
- коефіцієнт фінансування на R&D.

3. Показники розвитку організаційної складової:

- коефіцієнт рівня освіти співробітників;
- коефіцієнт розвитку співробітників;
- частка винахідників, що беруть участь у розробці нового лікарського засобу;

- коефіцієнт зайнятості персоналу в інноваційній сфері;
- коефіцієнт інноваційності роботи менеджерів;

4. Кадрова складова:

- коефіцієнт освіченості працівників;

- коефіцієнт освіченості керівного складу;
- коефіцієнт досвідченості персоналу;
- коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації персоналу;
- частка працівників, готових до впровадження новітніх технологій;

Таким чином, рекомендована система показників дозволяє об'єктивно діагностувати рівень науково-технічний потенціал підприємства. Однак, слід зазначити, що орієнтовані показники не являють собою остаточно завершену сукупність критеріїв оцінки науково-технічного потенціалу. Групи показників можуть бути розширені в залежності від специфічних особливостей діяльності підприємства.

Висновки до першого розділу

Для успішного провадження господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей на фармацевтичному підприємстві необхідно вдосконалювати його науково-технологічний потенціал. Також варто зазначити, що рівень науково-технічного розвитку в сучасному світі є не лише одним із важливих показників соціально-економічного прогресу підприємства, але й основним ресурсом для його економічного зростання. Він визначає місце підприємства в рейтингу провідних фармацевтичних підприємств. Визнання провідної ролі науково-технічної та інноваційної сфери в становленні та зміцненні господарства зумовлює необхідність розроблення та реалізації активної політики щодо зосередження ресурсів і зусиль на пріоритетних напрямках науково-технічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Фармак»

АТ "Фармак" утримує стабільно провідну позицію серед фармацевтичних підприємств (ФП). Свою історію розвитку розпочавши ще століття тому, з 1925 року, коли на теренах України був відкритий перший завод з виробництва синтетичних лікарських засобів, АТ "Фармак" до сьогодні здійснює виробництво, розробку та постачання високоякісних лікарських засобів, дієтичних добавок та виробів медичного призначення. У сучасній структурі, ФП має розгалужену та багатопрофільну мережу, що забезпечує автономію в процесі виробництва лікарських засобів, починаючи від синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) до пакування готової продукції. Сучасна лабораторія, що функціонує на базі виробничих потужностей, є новітньою та стандартизованою, і забезпечує контроль та аналіз якості АФІ та готової продукції. Власне запроваджена система якості відповідає регуляторним вимогам чинного законодавства та світових стандартів: GMP, ISO 9001 «Система управління якістю», ISO 13485 «Медичні пристрої — Системи управління якістю — Вимоги для нормативних цілей», ISO 14001 «Системи екологічного управління», ISO 22000 «Системи менеджменту харчової безпеки», ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці», ISO 50001 «Системи енергетичного менеджменту», а також з дотриманням нормативно-правових документів, що регламентують діяльність підприємства.

Відповідно статуту АТ «Фармак» є юридичною особою з дати його державної реєстрації та створено без обмеження строку діяльності. Органи управління чітко описано у вищезазначеному статуті, та представлено як

розгалужена структуру. Для зручності подання інформації щодо органів управління, подано графічно (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура органів управління АТ «Фармак»

Організаційна структура передбачає розділення повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. В управлінській системі АТ «Фармак» є підрозділи, що забезпечують реалізацію основних функцій його діяльності (рис. 2.2).

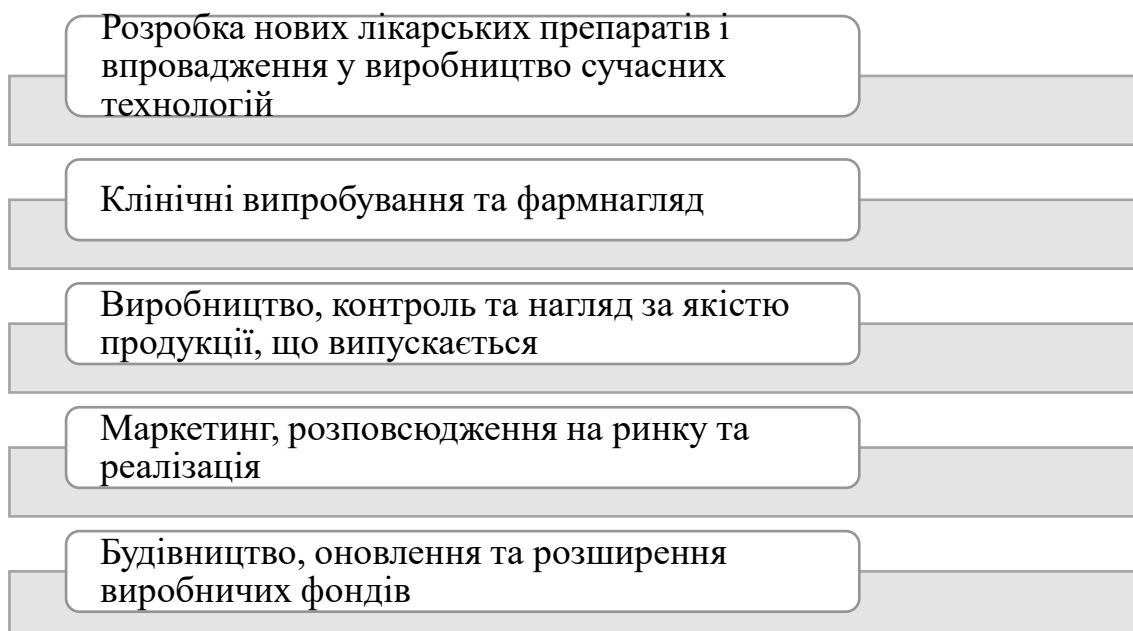


Рис. 2.2 Основні сфери господарської діяльності АТ «Фармак»

АТ "Фармак" вкладає основні зусилля в виробництво та реалізацію лікарських засобів, при цьому значна частина, близько 90%, є генеричними лікарськими засобами. Це дозволяє замінювати імпорتنі препарати якісними українськими аналогами, які мають добре вивчене медичне застосування. Крім того, компанія активно займається створенням оригінальних лікарських засобів та активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ). Завдяки виробничим потужностям та відповідному обладнанню у семи виробничих цехах можливе виробництво різних форм лікарських засобів, включаючи рідкі, тверді, м'які та газоподібні. Портфель продукції АТ "Фармак" включає препарати на основі 185 міжнародних непатентованих назв (МНН) і представлений 425 номенклатурними позиціями у всіх терапевтичних групах згідно з класифікацією АТС:

- лікарські засоби, що діють на систему травлення та метаболізм – 20,6%;
- лікарські засоби, що впливають на респіраторну систему – 17,5 %;
- лікарські засоби, які впливають на нервову систему – 13,0 %;
- препарати гормонів для системного застосування – 7,5%;
- лікарські засоби, що діють на серцево-судинну систему – 6,4 %;
- лікарські засоби, що впливають на процес кровотворення та кров – 9,4 %;
- імунобіологічних препаратів – 1,7 %;
- інші лікарські засоби – 25,6%.

АТ "Фармак" представляє собою відомий лідер у сучасній фармацевтичній промисловості, який систематично реалізує свою місію – забезпечення населення ефективними та сучасними засобами лікування.

З метою, детальніше описати ФП з економічної точки зору, було здійснено аналіз консолідованого звіту про фінансовий стан за декілька попередніх років діяльності (табл. 2.1). Аналіз фінансового стану є важливим етапом дослідження загального стану провадження господарської діяльності та стану НТП підприємства. Зауважимо, що наявність сталого фінансового

**Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства
АТ «Фармак» за 2020-2022 роки, тис. грн**

Показники	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	6618911	6541750	7515344
Собівартість реалізованої продукції	2933774	2846842	3175715
Валовий прибуток	3685317	3714908	4339827
Фінансовий результат від операційної діяльності	1360098	1232772	1548019
Фінансовий результат до оподаткування	1297436	1279181	1409758
Чистий фінансовий результат	1050206	1055689	137755

розвитку, є важливою передумовою подальшого впровадження новітніх технологій, так на основі отриманих розрахункових даних можемо надалі моделювати перспективні напрями розвитку НТП.

Аналіз статей консолідованого звіту про фінансовий стан АТ «Фармак» відповідно до наведених даних, а саме результати діяльності підприємства можемо зробити висновки: так, за три досліджувані роки обсяг реалізації продукції збільшився на 13,5%, також прибуток від операційної діяльності позитивно збільшився на 24,8%, що дає підґрунтя говорити про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Відзначимо, що стан підприємства на третій досліджуваний рік був складним, відзначився складнощами логістичних задач, зростанням вартості сировини, що вплинуло на підвищення собівартості реалізованої продукції на 11,6%.

Заданими консолідованої фінансової звітності АТ «Фармак» за звітний рік реалізація продукції компанії розподілилась за основними ринками збуту:

- на внутрішній ринок України було відвантажено 75,7% від загальних продаж;

- на експорт було відвантажено 24,3% від загальних продаж; продукція відвантажувалася у більш ніж 20 країн, найбільша доля відвантажень у країні СНД, а саме в Узбекистан та Казахстан [43].

Основна частка продукції АТ «Фармак» відвантажуються оптовим дистриб'юторам як в Україні так і на експортних ринках, решта відвантажуються напряму в аптеки, госпіталі та інші заклади МОЗ, що знаходяться на території України.

Важливою складовою при впровадженні стратегії розвитку НТП є фінансова складова. Зауважимо, що для успішного впровадження необхідно достатній рівень фінансування. Проведемо аналіз ключових показників ліквідності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок показників ліквідності АТ «Фармак»

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	0,53	0,52	0,56	0,64
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,59	0,63	0,67	0,72	0,73
Коефіцієнт покриття	2,34	2,41	2,37	2,46	2,40
Коефіцієнт внутрішнього зростання	0,20	0,19	0,18	0,23	0,19
Коефіцієнт постійного зростання	3,17	3,20	3,15	4,2	3,74

На основі отриманих розрахункових даних, бачимо що у ФП достатньо спроможності для підтримки виробничого процесі на належному рівні, а також покривати витрати на логістичні потреби, нарахування фонду заробітної плати та для покриття технологічних витрат. Показовим є покращення коефіцієнту постійного зростання.

Наступним показником, що характеризує фінансовий стан є показники фінансової стійкості табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників фінансової стійкості АТ «Фармак»

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,65	0,69	0,69	0,72	0,70
Коефіцієнт самофінансування	1,29	1,19	1,21	1,42	1,43
Коефіцієнт мобільності	0,43	0,45	0,47	0,48	0,48
Коефіцієнт фінансового ризику	0,24	0,23	0,25	0,31	0,4
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,05	2,10	2,12	2,43	3,05

На основі отриманих розрахункових даних бачимо тенденцію, що має незначні видозміни в позитивному ключі. ФП в певній мірі має можливість фінансувати господарську діяльність. Цей показник варто враховувати при розробці стратегії розвитку НТП, оскільки впровадження змін, в тому числі новітніх технологій вимагає подушки фінансової безпеки та відповідного фінансування для належного перебігу процесу впровадження.

Враховуючи специфічність процесу господарської діяльності ФП, слід зазначити, що мотивами розвивати НТП є підвищення якості ЛЗ, зберігаючи баланс між доступність одиниці продукції для кінцевого споживача та отриманням бажаного прибутку. Як зазначали раніше, основним джерелом доходів АТ «Фармак» є виручка від реалізації продукції. Додаткові кошти отримує підприємство від логістичної діяльності, та реалізуючи новітні технології. Так, відповідно фінансової звітності «Чистий дохід (виручка) від реалізації» становить 7,5 млрд. грн., відвантажуючи третину продукції на

внутрішній ринок країни та частку відвантажено на експорт. Структуру виручки наведено на рис. 2.3

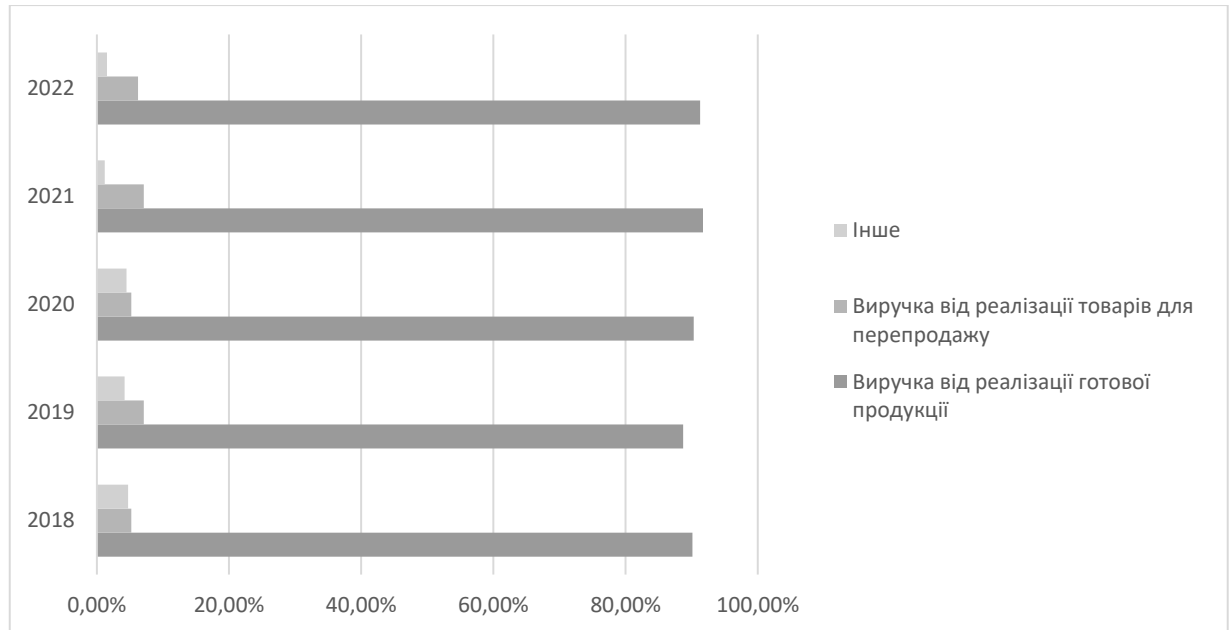


Рис. 2.3 Структура виручки АТ «Фармак»

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних фондів АТ «Фармак»

Показники:	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт зносу	0,33	0,36	0,36	0,37	0,39
Коефіцієнт оновлення	0,17	0,18	0,18	0,17	0,2
Коефіцієнт вибуття	0,19	0,21	0,2	0,16	0,25
Фондовіддача	1,23	1,28	1,26	1,30	1,39
Фондомісткість	0,73	0,75	0,76	0,75	0,83

Відповідно до отриманих розрахункових даних, можемо прослідкувати позитивну динаміку, що відображено у порівнянні з рекомендованими значеннями для коефіцієнтів оновлення та вибуття має перевищувати 0,1. Значення показника фондівіддачі, що становить більше 1, що також вказує на позитивну динаміку.

Наступним етапом нашого аналітичного дослідження є визначення зовнішніх загроз, що можуть вплинути на загальний стан ФП. Враховуючи, що АТ «Фармак» провадить свою діяльність у руслі стратегічного управління, враховуючи особливості внутрішніх та зовнішніх чинників, що мають постійний вплив на діяльність. Зокрема, вагомий вплив має макросередовище, яке має сенс досліджувати та оцінювати. Набір зовнішніх факторів можуть змінювати вектор загального стану справ господарської діяльності, так і на стан НТП зокрема. Відповідно за сприятливого зовнішнього клімату реалізація стратегії розвитку НТП можливо реалізувати в коротші часові відрізки, а також з меншими ресурсними затратами. За основу, в якості інструментарію для діагностики макросередовища, використаємо PEST-аналіз (таб.2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз АТ «Фармак»

<p>Політика (P): Недоліки та мінливість законодавства; Відсутність прозорості та гнучкості у податковій політиці; Недостатній контроль за дотриманням антимонопольного законодавства; Застарілі норми фінансово-економічного законодавства; Відсутність законодавчих норм щодо процесу сертифікації товарів.</p>	<p>Економіка (E): Дисбаланс курсу національної валюти; Масштабування виробничих спроможностей споживчих товарів; Динаміка підвищення грошових доходів населення; Підвищення офіційної середньомісячної заробітної плати; Процеси інфляції</p>
<p>Соціум (S): Відсутність стабільності щодо оплати праці; Відставання рівня мінімальної заробітної плати, соціальних виплат та прожиткового мінімуму; Зростання рівня безробіття; Зменшення чисельності населення країни.</p>	<p>Технологія (T): Збільшення кількості освоєних новітніх технологій; Діджиталізація організації товароруху; Зростання асортименту виробничого устаткування.</p>

Наступним етапом, ми аналізуємо рівень впливу зазначених факторів та відобразимо отримані розрахункові дані за кожною групою факторів впливу. Дані наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Оцінка факторів PEST-аналізу

№ з/п	Фактори	Значущість (вага)	Значущість (вага) і-го фактору у відповідній групі факторів (a _i)	Експертна оцінка (f _i) впливу фактору на галузь	Інтегральна оцінка впливу фактору
1	2		3	4	5
1 Політичні фактори:					
1.1	Недоліки та мінливість законодавства	0,3	0,2	-2	-0,4
1.2	Відсутність прозорості та гнучкості у податковій політиці		0,3	-4	-1,2
1.3	Недостатній контроль за дотриманням антимонопольного законодавства		0,2	-3	-0,6
1.4	Застарілі норми фінансово-економічного законодавства		0,1	-3	-0,3
1.5	Відсутність законодавчих норм щодо процесу сертифікації товарів		0,2	3	0,6
Разом				1	-
2 Економічні фактори:					
2.1	Дисбаланс курсу національної валюти	0,3	0,15	-5	-0,75
2.2	Масштабування виробничих спроможностей споживчих товарів		0,15	4	0,6
2.3	Динаміка підвищення грошових доходів населення		0,2	3	0,6
2.4	Підвищення офіційної середньомісячної заробітної плати		0,2	3	0,6
2.5	Процеси інфляції		0,3	-4	-1,2
Разом				1	-

Продовження таблиці 2.6

3 Соціальні фактори:					
3.1.	Відсутність стабільності щодо оплати праці	0,2	0,3	-2	-0,6
3.2	Відставання рівня мінімальної заробітної плати, соціальних виплат та прожиткового мінімуму		0,2	-3	-0,6
3.3	Зростання рівня безробіття		0,3	-3	-0,9
3.4	Зменшення чисельності населення країни		0,2	-5	-1
Разом			1	-	-0,62
4 Технологічні фактори:					
4.1	Збільшення кількості освоєних новітніх технологій	0,2	0,2	4	0,8
4.2	Діджиталізація організації товароруку		0,6	5	3
4.3	Зростання асортименту виробничого устаткування		0,2	3	0,6
Разом			1	-	0,88
Підсумок за всіма факторами:		1	-	-	-0,355

На основі проведеного PEST-аналізу можемо зробити акцент на основних факторах зовнішнього макросередовища, які виступають джерелом можливостей і загроз для ФП на час, що зазначено в прогнозованому періоді, а саме:

- зміна законодавства в прогнозованому майбутньому дозволить підприємству диверсифікувати можливості та ресурси для зміцнення загального положення на ринку;

- погіршення стану довкілля в країні може стати загрозою для процесу випуску лікарських форм;

- зміна економічної ситуації може похитнути стабільність виробництва; розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві забезпечить зростання ефективності виробництва;

- зменшення чисельності населення та платоспроможності може негативно позначитись на показниках фінансових надходжень;

Варто зауважити, що несприятливі умови та, як наслідок зниження фінансово-економічних показників, стимулюватимуть перегляд загального плану реалізації стратегії.

Таким чином, АТ «Фармак» є однією з найбільших і провідних фармацевтичних компаній в Україні та однією з найбільших виробників лікарських засобів у Східній Європі. АТ «Фармак» виробляє широкий спектр лікарських засобів, включаючи медикаменти різних терапевтичних груп. Розмаїття продукції дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на ринку та задовольняти потреби різних пацієнтів. Компанія стрімко впроваджує високі стандарти якості та безпеки виробництва лікарських засобів, що забезпечує довіру споживачів та фахівців у галузі охорони здоров'я. АТ «Фармак» активно інвестує в наукові дослідження та розробки нових препаратів. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та впроваджувати новітні технології у виробництво. Компанія розширює свою діяльність за межі України, укладаючи угоди та розвиваючи співпрацю на міжнародних ринках. Також у контексті розвитку та розширення виробництва та продажів продукції за кордоном підприємство створює передумови для наступного посилення на міжнародній арені.

Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових можливостей. АТ «Фармак» може укладати стратегічні партнерства з іншими фармацевтичними компаніями, науковими установами та галузевими організаціями для спільного вирішення завдань та розвитку нових проєктів. Компанія має стабільні фінансові показники та успішні фінансові результати, що дозволяє їй розвиватися та інвестувати в подальший розвиток.

2.2 Оцінка науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

На основі проведеного у першому розділі аналізу та синтезу теоретичного аналізу, було виділено наступні компоненти НТП: науково-

дослідницька, фінансово-економічна, кадрова, організаційна складові. Отож, проведемо диференційований аналіз кожної зазначеної складової.

Розглянемо кадрову складову, а також індикатори, які її характеризують. Кадровий потенціал підприємства характеризує потенційні можливості працівників до впровадження інновацій, які визначаються рівнем освіченості і досвідченості працюючих. Особливістю запропонованої методики є те, що вплив на інноваційний потенціал мають працівники з освітою за профілем роботи підприємства. Впровадження новітніх технологій потребує глибокого аналізу та розуміння процесів, що пропонуються до впровадження. Для цього у працюючих має бути профільна освіта (вища або середньо-спеціальна).

Таблиця 2.7

Розрахунок показників кадрової складової НТП АТ «Фармак»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт освіченості працівників	0,64	0,67	0,79	0,77	0,69
Коефіцієнт освіченості керівного складу	0,69	0,69	0,72	0,75	0,85
Коефіцієнт досвідченості персоналу	0,42	0,49	0,54	0,59	0,62
Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації персоналу	0,68	0,71	0,77	0,78	0,79
Частка працівників, готових до впровадження новітніх технологій	0,45	0,46	0,49	0,57	0,59

Відповідно до підрахунків можемо зробити проміжні висновки про достатні показники освіченості та досвідченості працівників. Можемо припустити що досягненню таких результатів сприяє декілька компонентів: по-перше, це високий рівень академічної підготовки, що отримують майбутні фахівці на базі вищих навчальних закладів; по-друге, це особливості політики управління ФП. Так, у звітності сталого розвитку АТ «Фармак» особливу увагу приділяють кадровому потенціалу, а саме: мотивація та створення сприятливих умов для безперервного професійного розвитку, залучення до освітніх заходів та надання можливості до кар'єрного

зростання. Загалом останні роки зберігається позитивна тенденція до збільшення чисельності високопрофесійного персоналу, незважаючи на складні економіко-соціальні загрози.

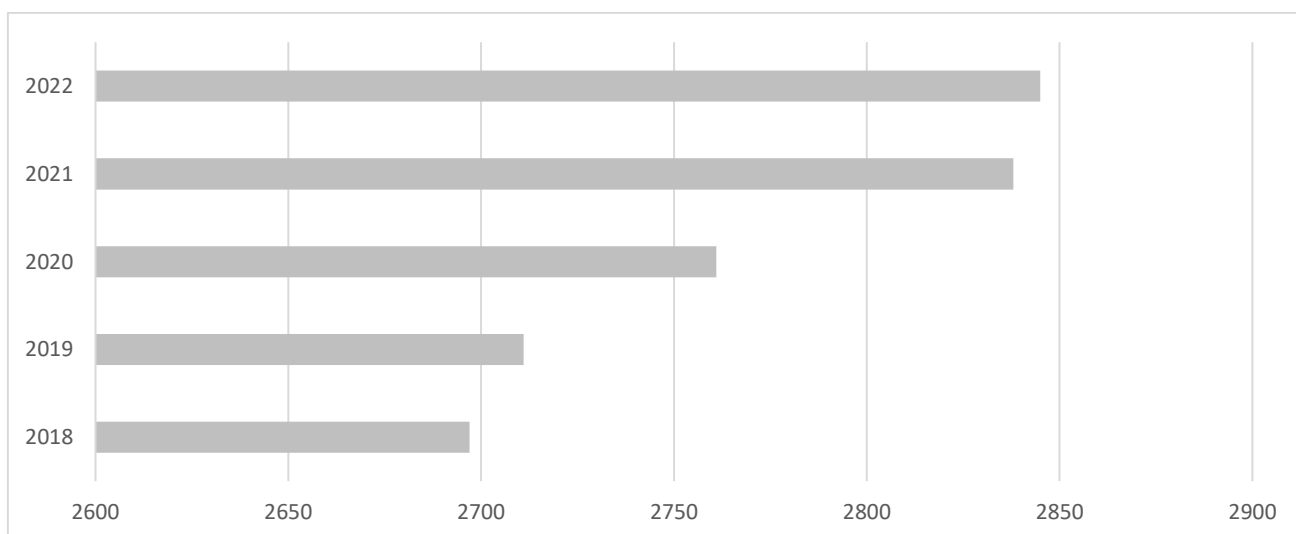


Рис. 2.4 Загальна чисельність персоналу АТ «Фармак»

Також в рамках дослідження кадрової складової проведемо аналіз вікової динаміки колективу та готовності до впровадження новітніх технологій у професійній діяльності (рис. 2.5).

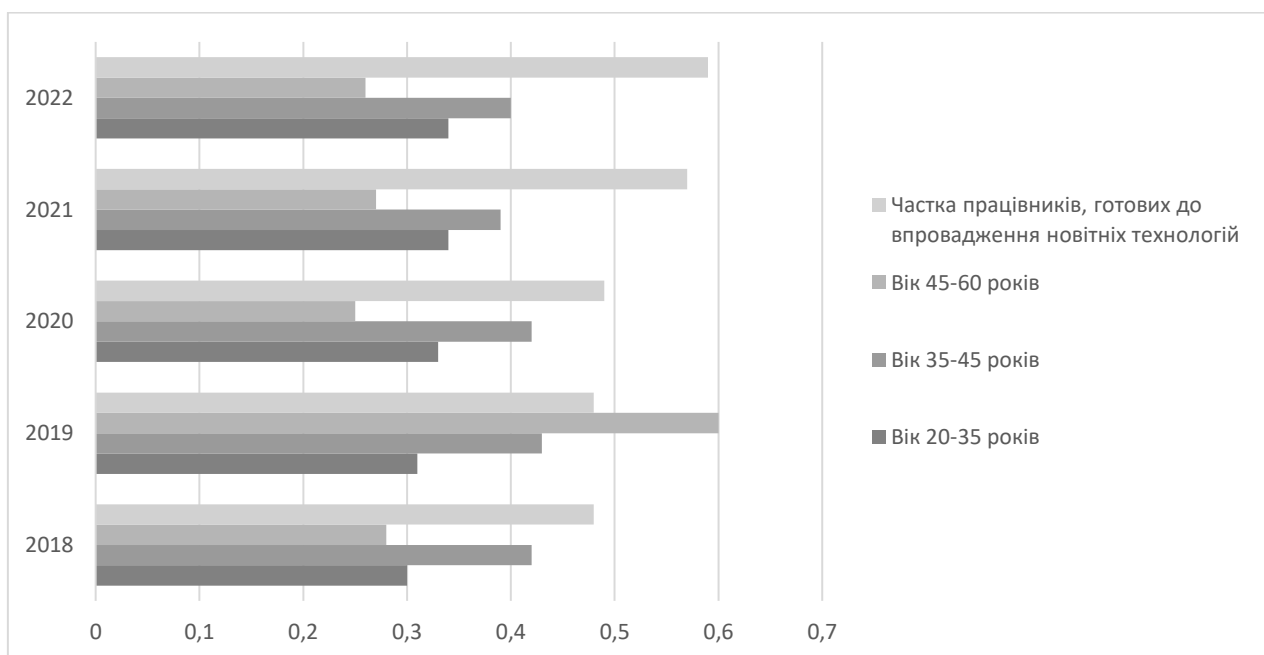


Рис. 2.5 Динаміка показників кадрової складової

Зазначимо, що незважаючи на позитивну динаміку залишаються актуальними питання плинності кадрів та особистою не готовності значної частки працівників приймати участь у впровадженні новітніх технологій. Така позиція персоналу ставить під сумнів можливість досягнення високих результатів при впровадженні стратегії розвитку НТП. ФП приділяю значну увагу соціальному благополуччю усіх працівників та дбає про створення безпечних умов праці.

Результати оцінки стану управління науково-дослідницьким потенціалом приведемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка показників науково-дослідницької складової науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

Показник	Спосіб розрахунку показника	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Рівень прогресивних технологій	Прогресивні технології до загальної кількості технологій	0,67	0,69	0,71	0,72	0,72
Коефіцієнт повноти інформації	$K_{pi} = K_p / K_{ob}$ де K_p – обсяг заг. інформації у розпорядженні спеціалістів, приймаючих рішення; K_{ob} – обсяг інформації необхідної для прийняття обґрунтованого рішення	1,65	1,64	1,78	1,89	1,82
Коефіцієнт використання спеціалізованих інформаційних технологій	Кількість найменувань спеціалізованих інформаційних технологій до загальної кількості	1,1	1,9	1,05	1,20	1,35
Коефіцієнт ефективності науково-дослідної діяльності	$K_{eio} = \frac{K_n}{K_{лз}}$ K_n – кількість одержаних патентів, шт; $K_{лз}$ – кількість впроваджених лікарських засобів.	0,61	0,63	0,69	0,71	0,70
Коефіцієнт власних розробок	$K_{Bi} = \frac{I_{Bi}}{I_{зBi}}$ I_{Bi} – кількість нововведень, розроблених самим підприємством, шт.	0,71	0,73	0,69	0,74	0,72

Високі показники науково-дослідницької складової свідчать про активну інноваційну діяльність компанії, що може привести до розробки нових продуктів та покращення існуючих. Важливо підкреслити, що промисловий процес виготовлення ЛЗ реалізується поетапно, в обов'язково чіткій послідовності та з обов'язковим контролем якості для кожної критичної операції. Сам же процес випуску будь якої лікарської форми виходить далеко за рамки технологічних операцій, а отже й залежить від злагодженої роботи низки структурних підрозділів та ряду управлінських рішень. Окрему увагу варто відвести питанню раціональності та ефективності управлінських рішень, що мають безпосередній вплив на фінансово-економічну складову.

Проведемо оцінку фінансово-економічної складової науково-технічного потенціалу підприємства. Результати оцінки приведемо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансово-економічної складової науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

Показник	Спосіб розрахунку показника	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансування розвитку персоналу, зайнятого у сфері науково-технічної діяльності	$K_{pn} = \frac{B_{np}}{3B_{in}}$ B_{np} – витрати на навчання персоналу, зайнятого у сфері науково-технічної діяльності, грн; $3B_{in}$ – загальний обсяг витрат, спрямованих на фінансування науково-технічної діяльності, грн.	0,40	0,43	0,40	0,45	0,46
Коефіцієнт фінансування придбання нематеріальних активів	$K_{пна} = \frac{П_{на}}{3B_{in}}$ $П_{на}$ – витрати на придбання нематеріальних активів, грн.	0,06	0,06	0,07	0,08	0,08
Рентабельність витрат, пов'язаних з науково-технічною діяльністю	$P_{is} = \frac{П_{инп}}{3B_{in}}$ $П_{инп}$ – прибуток від реалізації науково-технічної продукції, грн.	0,65	0,65	0,66	0,66	0,72

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт придбаних нововведень	$K_{ni} = \frac{I_{ni}}{I_{зві}}$ I_{ni} – кількість придбаних нововведень, шт; $I_{зві}$ – загальна кількість нововведень, впроваджених на підприємстві, шт.	0,10	0,10	0,10	0,20	0,24
Коефіцієнт частки витрат на фінансування R&D	$K_{на} = \frac{B_{R\&D}}{B_B}$ $B_{R\&D}$ – витрати на фінансування на R&D; B_B – валові витрати підприємства.	0,80	0,81	0,83	0,90	0,93

Високий рівень фінансово-економічної складової може свідчити про ефективне використання фінансових ресурсів для фінансування науково-дослідницьких проектів та інших стратегічних напрямків.

При дослідженні фінансово-економічної складової, ми розглядаємо її, як здатність ФП ефективно залучати та використовувати матеріально-технічні ресурси в процесі господарської діяльності. Динаміку матеріально-технічної складової зобразимо графічно рис. 2.6.

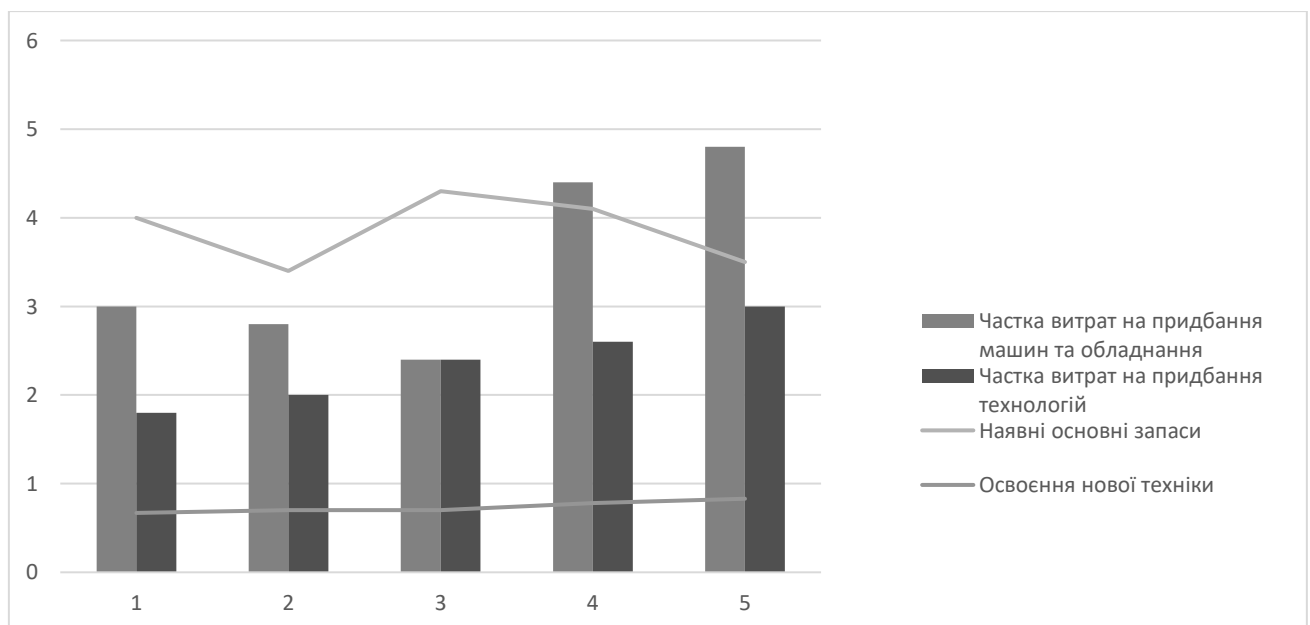


Рис. 2.6 Динаміка матеріально-технічної складової

Компанія щорічно виділяє значну частку на модернізацію та оновлення виробництва, так в 2022 році на модернізацію виробництва виділено 1,5 млрд. грн. про безперервний розвиток та вдосконалення описано в стратегічному баченні АТ «Фармак».

Відносно інформаційної складової, зауважимо, що якість інформації впливає на ефективність її використання, а покращення каналів надходження інформації дає можливість отримати перевагу над конкурентами.

При оцінці організаційної складової НТП підприємства враховуємо, що дана складова має взаємозалежні зв'язки з іншими компонентами, враховуючи зазначене розраховуємо наступні показники (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Оцінка організаційної складової науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

Показник	Спосіб розрахунку показника	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Рівень новизни продукції	$P_n = \frac{B_{нп}}{B_{оп}}$ B _{нп} – виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції, грн; B _{оп} – виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції, грн.	0,40	0,40	0,41	0,43	0,43
Коефіцієнт експорту інноваційної продукції	$K_e = \frac{B_{еи}}{B_{ин}}$ B _{еи} – реалізація інноваційної продукції за межі країни, грн.	0,38	0,38	0,39	0,41	0,35
Ступінь зацікавленості контрагентів у співпраці	$I_{зк} = \frac{K_{ок}}{K_{к}}$ K _{ед} – кількість довгострокових та повторно укладених контрактів; K _к – загальна кількість укладених контрактів з звітний період	0,68	0,67	0,68	0,70	0,72
Частка клієнтів, що повторно скористалися послугами компанії	$I_{пкл} = \frac{Ч_{пкл}}{Ч_{зк}}$ Ч _{пкл} – кількість клієнтів, повторно скористалися послугами компанії; Ч _{зк} – загальна кількість клієнтів за розрахунковий період.	0,60	0,60	0,60	0,65	0,68
Коефіцієнт реєстрації торговельних марок (ТМ)	$K_{тм} = \frac{K_{отм}}{K_{зтм}}$ K _{отм} – кількість одержаних ТМ; K _{зтм} – загальна кількість поданих заяв на ТМ.	0,80	0,80	0,82	0,90	0,90

Високі показники організаційної складової можуть говорити про ефективність внутрішніх процесів та систем управління, що сприяє координації наукових та виробничих напрямків.

На основі проведених розрахунків прослідковуємо середній рівень, що має позитивні тенденції до зростання. Дані результати можемо пов'язати і з динамікою підвищення якісного та кількісного складу колективу.

Виявлені високі показники науково-дослідницької, фінансово-економічної, кадрової та організаційної складових науково-технічного потенціалу фармацевтичної компанії вказують на успішну стратегію та здатність компанії до ефективного управління інноваціями. Отримані показники свідчать про високий рівень науково-технічного потенціалу та готовність компанії до вирішення викликів у фармацевтичній галузі. Однак, важливо продовжувати моніторити ці показники та вдосконалювати стратегії для забезпечення сталого розвитку та інноваційного росту.

Висновки до другого розділу

АТ «Фармак» є однією з найбільших і провідних фармацевтичних компаній в Україні та однією з найбільших виробників лікарських засобів у Східній Європі. АТ «Фармак» виробляє широкий спектр лікарських засобів, включаючи медикаменти різних терапевтичних груп. Розмаїття продукції дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на ринку та задовольняти потреби різних пацієнтів. Компанія стрімко впроваджує високі стандарти якості та безпеки виробництва лікарських засобів, що забезпечує довіру споживачів та фахівців у галузі охорони здоров'я.

На основі проведених розрахунків прослідковуємо, що АТ «Фармак» має позитивні тенденції до зростання та розвитку як власного потенціалу, так і фармацевтичної галузі.

Так отримані показники, що відповідають високому рівню кадрової складової, можемо пов'язати із динамікою підвищення якісного та кількісного складу колективу.

Виявлені високі показники науково-дослідницької, фінансово-економічної, та організаційної складових НТП фармацевтичної компанії вказують на успішну стратегію та здатність компанії до ефективного управління інноваціями та доступними ресурсами. Отримані показники свідчать про високий рівень НТП та готовність компанії до вирішення викликів у фармацевтичній галузі. Однак, важливо продовжувати моніторити ці показники, що дозволить вдосконалювати стратегію для забезпечення сталого розвитку та інноваційного росту.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «Фармак»

3.1 Розробка системи інтегральної оцінки науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

Підходячи до питання статистичного оцінювання НТП підприємства, ми враховуємо багатогранність потенціалу, що включає науково-дослідницьку, фінансово-економічну, кадрову та організаційну складові. У кожній із вищевказаних складових існує відповідний набір показників, що має свою долю впливу на загальний показник оцінки науково-технічного потенціалу. Враховуючи вищезазначене, вбачаємо за доцільне провести оцінку за допомогою побудови інтегрального таксономічного показника, використавши за основу попередні розрахунки комплексних показників, які здійснюють вплив на загальний стан розвитку НТП. Так на основі інтегральної таксономічної оцінки показника можемо досконало оцінити загальний стан НТП підприємства, визначити недоліки в роботі і запропонувати напрями розвитку [6].

При побудові таксономічного показника застосовується матриця даних або складена з стандартизованих реалізацій ознак. Стандартизація дозволяє позбавитись від одиниць виміру, як натуральної, так і вартісної. Одночасно відбувається вирівнювання дисперсії (кожна дисперсія стає рівна одиниці), а також значення ознак (всі середні арифметичні дорівнюють нулю), що небажано, так як через це кожна ознака в однаковій мірі впливає на результати аналізу [49].

Для розрахунку показника необхідно реалізувати наступні етапи: (рис 3.1).

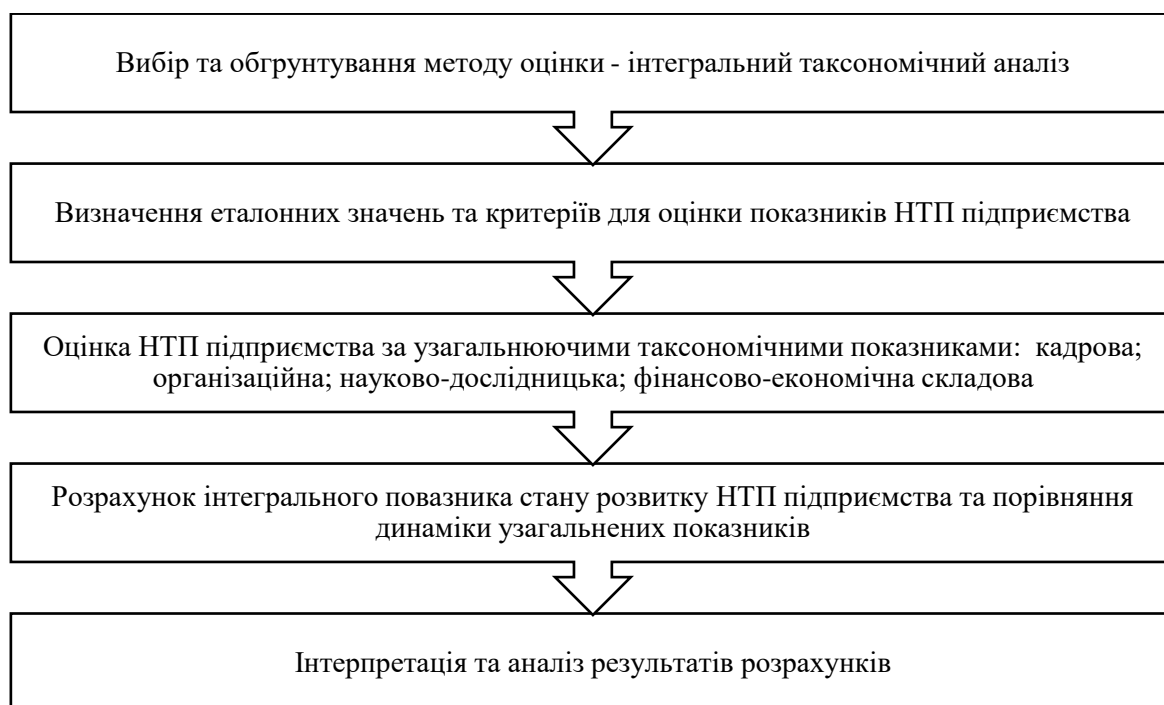


Рис 3.1 Схема проведення таксономічного аналізу НТП підприємства

Дані щодо результатів розрахунку комплексних показників оцінки складових НТП АТ «Фармак» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплексні показники оцінки складових НТП АТ«Фармак»

Роки	Кнд. Науково- дослідницька складова	Кфе. Фінансово- економічна складова	Кк. Кадрова складова	Ко. Організаційна складова
2018	0,74	0,79	0,81	0,78
2019	0,72	0,76	0,85	0,81
2020	0,73	0,78	0,801	0,86
2021	0,76	0,81	0,82	0,84
2022	0,84	0,83	0,91	0,89

Представлені дані свідчать, що згідно шкали Харінгтона інтегральний показник інноваційного потенціалу АТ «Фармак» знаходиться на високому рівні.

Для подальшого аналізу, в якості індикатора для оцінки ваги розрахункових даних ми використаємо шкалу Ханінгтона таб.3.2. Відповідно до запропонованої шкали значення мають п'ять градівент та коливаються від 0 до 1.

Таблиця 3.2

Шкала Харінгтона

№	Опис градацій	Числове значення
1	Дуже високий	0,8 – 1,0
2	Високий	0,64 – 0,8
3	Середній	0,37 – 0,64
4	Низький	0,2 – 0,37
5	Дуже низький	0,0 – 0,2

Отримані розрахункові дані інтегрального показника НТП знаходяться на досить хорошому рівні та мають позитивну динаміку. Зазначимо, що для ФП передумовою збільшення виробничих та фінансово-економічних потужностей є впровадження новітніх технологій. Акцент на розвитку НТП, незважаючи на значну потребу ресурсів, є вигідною інвестицією у розвиток компанії в майбутньому. Динаміку комплексних показників оцінки НТП підприємства наведено нижче на рис 3.2-3.5.

Крім того НТП є динамічною системою, що розвивається та вдосконалюється під впливом професійного навчання фахівців, підвищення компетенції керівного складу та безперервних наукових досліджень, а тому може змінюватися та розвиватися у процесі провадження господарської діяльності.

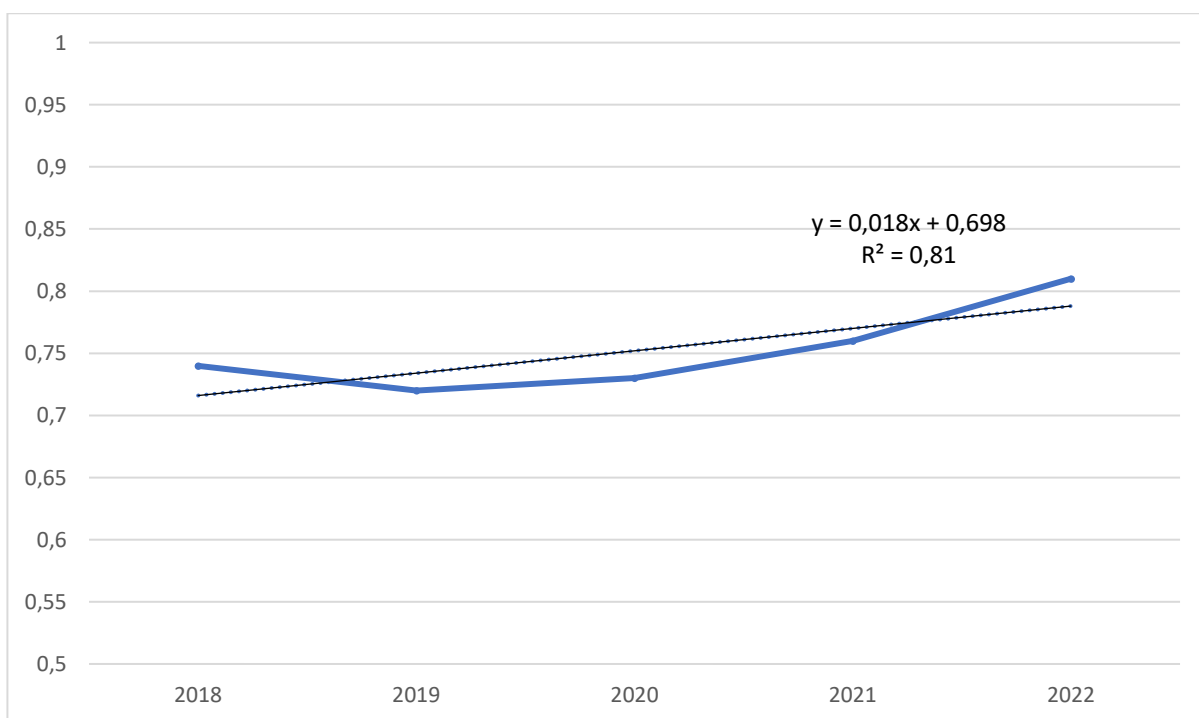


Рис. 3.2 Динаміка комплексного показника науково-дослідницької складової НТП АТ «Фармак»

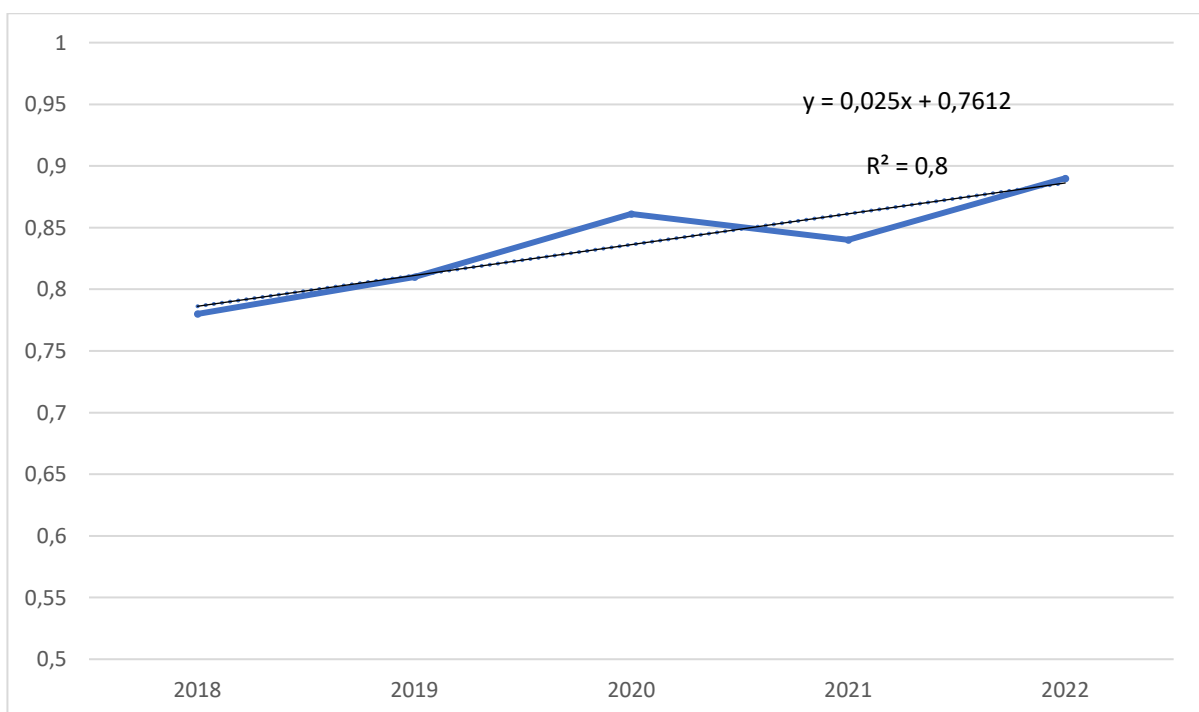


Рис. 3.3 Динаміка комплексного показника організаційної складової НТП АТ «Фармак»

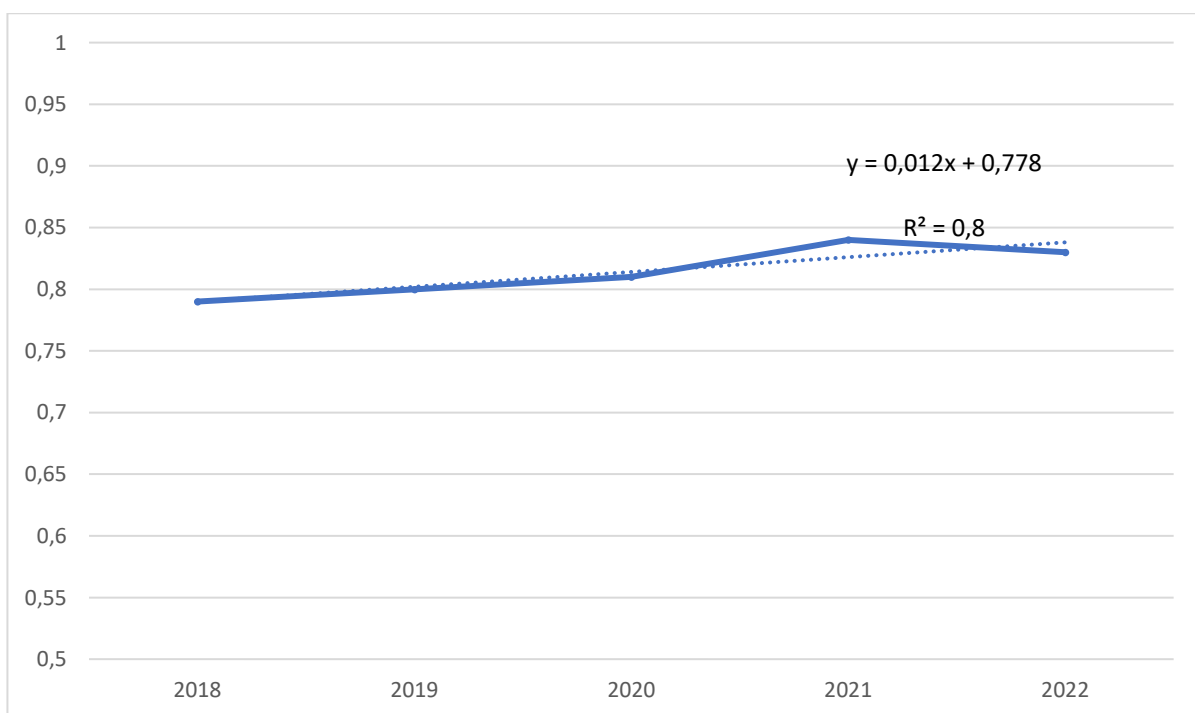


Рис. 3.4 Динаміка комплексного показника фінансово-економічної складової НТП АТ «Фармак»

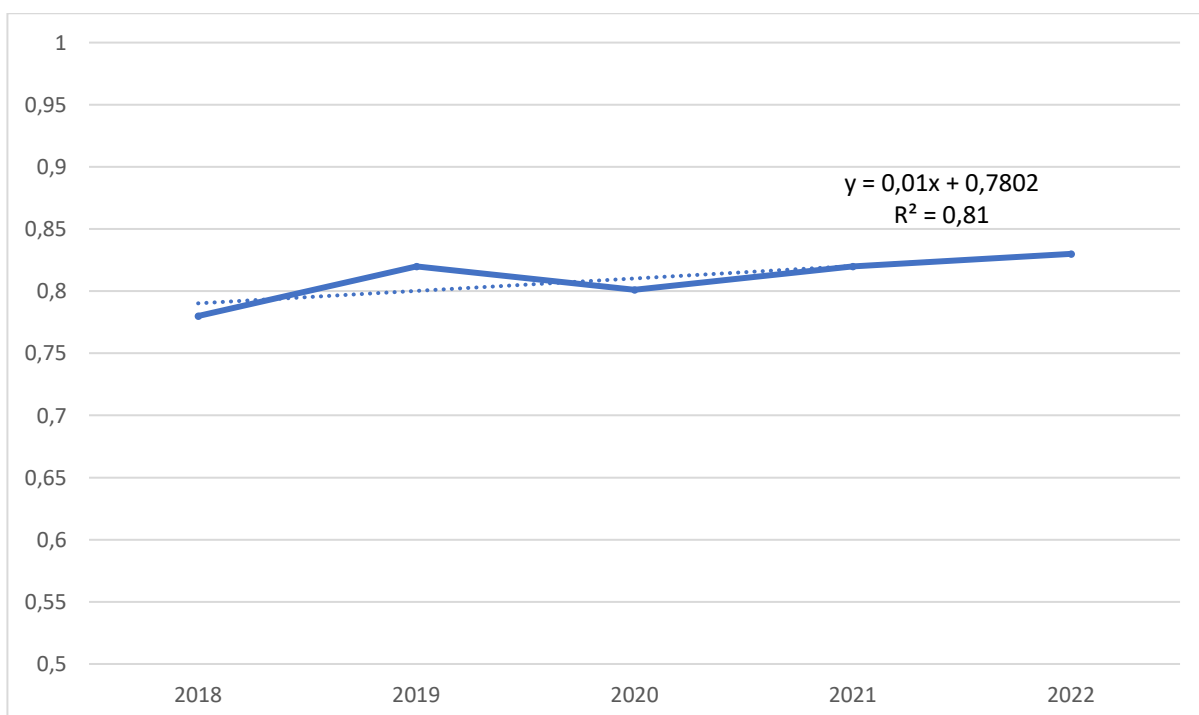


Рис. 3.5 Динаміка комплексного показника кадрової складової НТП АТ «Фармак»

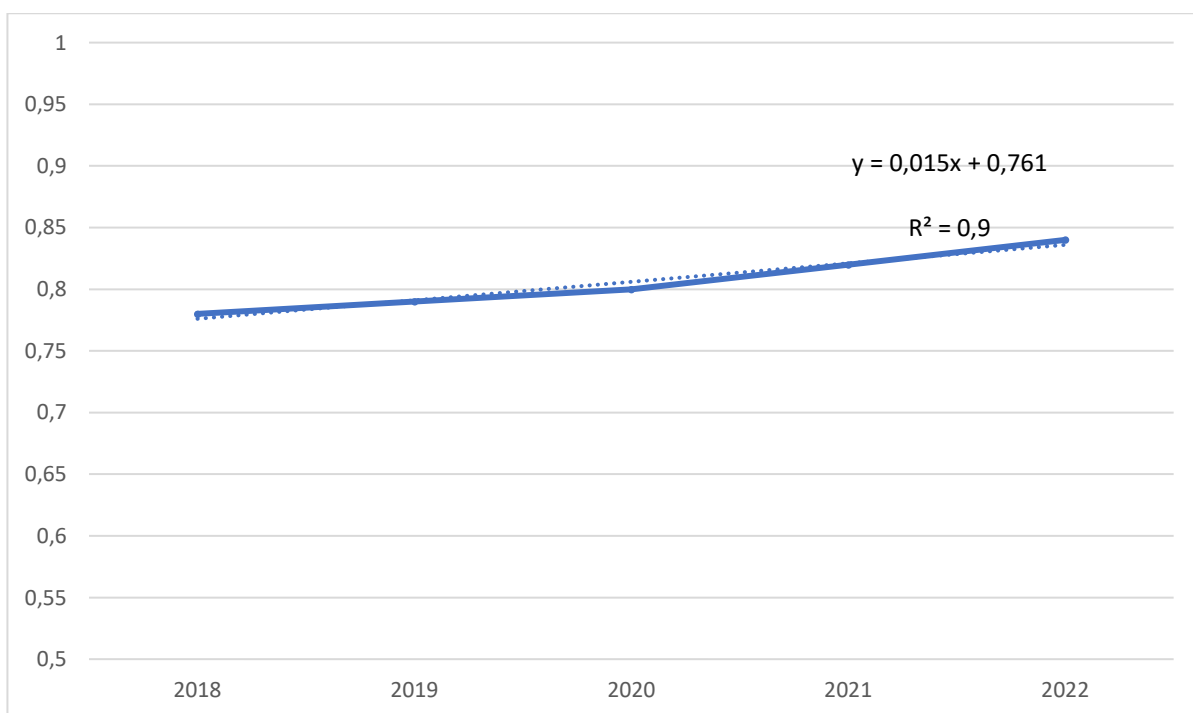


Рис 3.6 Динаміка інтегрального показника науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

На основі отриманих інтегральних показників складових НТП фармацевтичної компанії побудовано радар фактичного стану, на основі якого наочно відобразити резерви для подальшого розвитку у галузі інноваційної діяльності АТ «Фармак» (рис. 3.6).

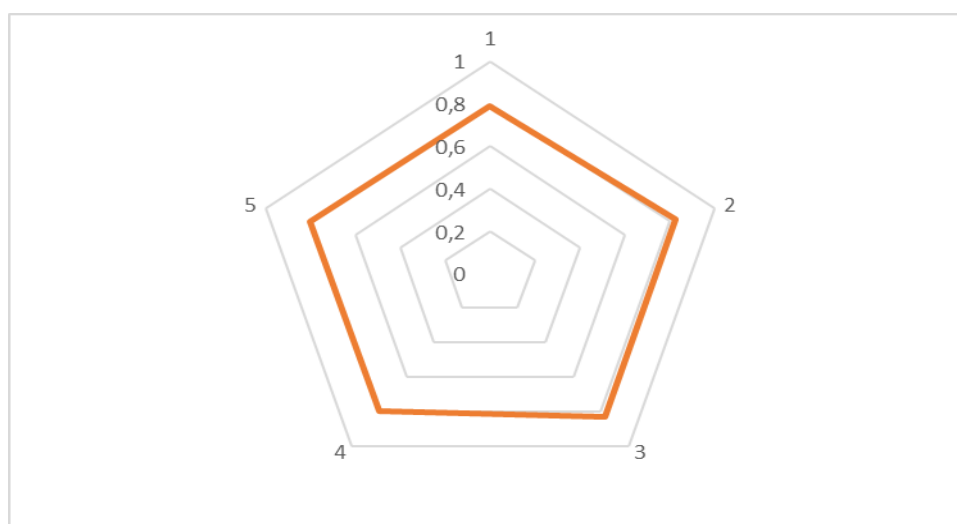


Рис. 3.6 Радар науково-технічного потенціалу АТ «Фармак» станом на 2022 рік

З рис. 3.6 відображено наступне: інтегральний показник наближається до 1, тобто до еталонного рівня. Проте зберігається простір для подальшого розвитку та росту.

Для того аби підтвердити, та наочно зобразити ефективність, перспективи на майбутнє від реалізації новітніх технологій в процесі виробництва лікарських засобів, виробів медичного призначення, проаналізовано ефективність та прибутковість для двох проєктів. Першим проєктом є запатентований метод одержання стабільного стерильного розчину торасеміду для парентерального введення та другий проєкт - спосіб отримання сухого екстракту пеларгонії.

Розрахунки проведено за наступними показниками: чистий дисконтований дохід (NPV); індекс прибутковості інвестицій (PI); період окупності (PP); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Формули для розрахунків представлено в додатках. Дані для оцінки інноваційних проєктів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Дані по інноваційних проєктах

Показники	Проєкт 1	Проєкт 2
1. Сума інвестованих витрат, тис. грн	12030	10105
2. Термін реалізації проєкту, років	5	5
3. Сума чистого грошового потоку, тис. грн.		
2018 рік	4900	3500
2019 рік	5100	2800
2020 рік	5500	2740
2021 рік	5600	3000
2022 рік	5600	2850
4. Ставка дисконту, %	20	20

Наступним кроком було проведено розрахунки за кожним із вищезазначених показників, отримані результати представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахункові дані

Показник:	Умовне позначення	Проект 1	Проект 2	Нормативне значення
Чистий дисконтований дохід, тис. грн	NPV	1478	1086	$NPV > 0$
Індекс прибутковості інвестицій	PI	1,19	1,05	$PI > 1$
Термін окупності, рік	PP	4,15	4,72	$PP < n$
Внутрішня ставка прибутковості, %	IRR	29	26	$IRR > r1$

На основі підрахунків за кожним проектом прослідковуємо значну економічну ефективність та перспективність проекту 1. Тобто лікарського засобу синтетичного походження, для виготовлення якого, фахівці підприємства впровадили новітні технології та провели комплекс наукових досліджень.

Таким чином, науково-технічне вдосконалення кожної ланки та стадії виробництва лікарських засобів підвищує рентабельність виробництва та дозволяє скоротити терміни окупності.

3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

В умовах сучасності у фармацевтичній галузі, як одній із ключових галузей економіки нашої держави активно підіймаються питання безперервного

покращення якості ЛЗ, створення нових та ефективних АФІ, що б дозволило зменшити рівень залежності від імпорту, а також питання енергозбереження та екологічного добробуту.

Попередньо на основі аналізу та синтезу наукових джерел, напрацювань щодо НТП та його складових, ми провели розрахунки по індикаторним показникам структурних компонент НТП та провели оцінку комплексного показника. Отримані дані дозволили оцінити загальний стан НТП підприємства, оцінити можливості на загрози для кожної структурної компоненти.

Таким чином ретельно дослідивши динаміку розвитку АТ «Фармак», є логічним розробити методичні рекомендації щодо підвищення ефективності НТП компанії. Враховуючи багатогранність НТП та загальну стратегію АТ «Фармак», вбачаємо за доцільне розробити рекомендації для тих показників, що мають вагомий вплив та зберігають динаміку на середньому рівні.

На цьому етапі було проведено кореляційний аналіз між показниками структурних компонент НТП. На основі отриманої матриці кореляцій встановлені статистично значущі взаємозв'язки (на рівні значущості $p < 0,01$ та $p < 0,05$). Встановлення наявності прямого кореляційного зв'язку між показниками кадрової, організаційної, науково-технологічної та фінансово-економічної складових дозволило диференціювати ключові показники НТП, які варто розвивати, вдосконалювати та моніторити на постійній основі.

Загальну схему взаємозв'язків відображено схематично за допомогою когнітивної карти стану НТП підприємства (рис.3.8).

На даній карті стрілками показано взаємозв'язки та вплив кожного з показників. Також прослідковано наступну закономірність, що високий рівень показника має позитивний вплив на взаємопов'язані показники, в той же час показники, що мають середній рівень стримують рівень взаємопов'язаного показника.

Переважаюча кількість взаємозв'язків припадає на фінансово-економічну та кадрову складові, що є цілком логічно адже для успішного провадження діяльності необхідно ресурси та кваліфіковані фахівці.

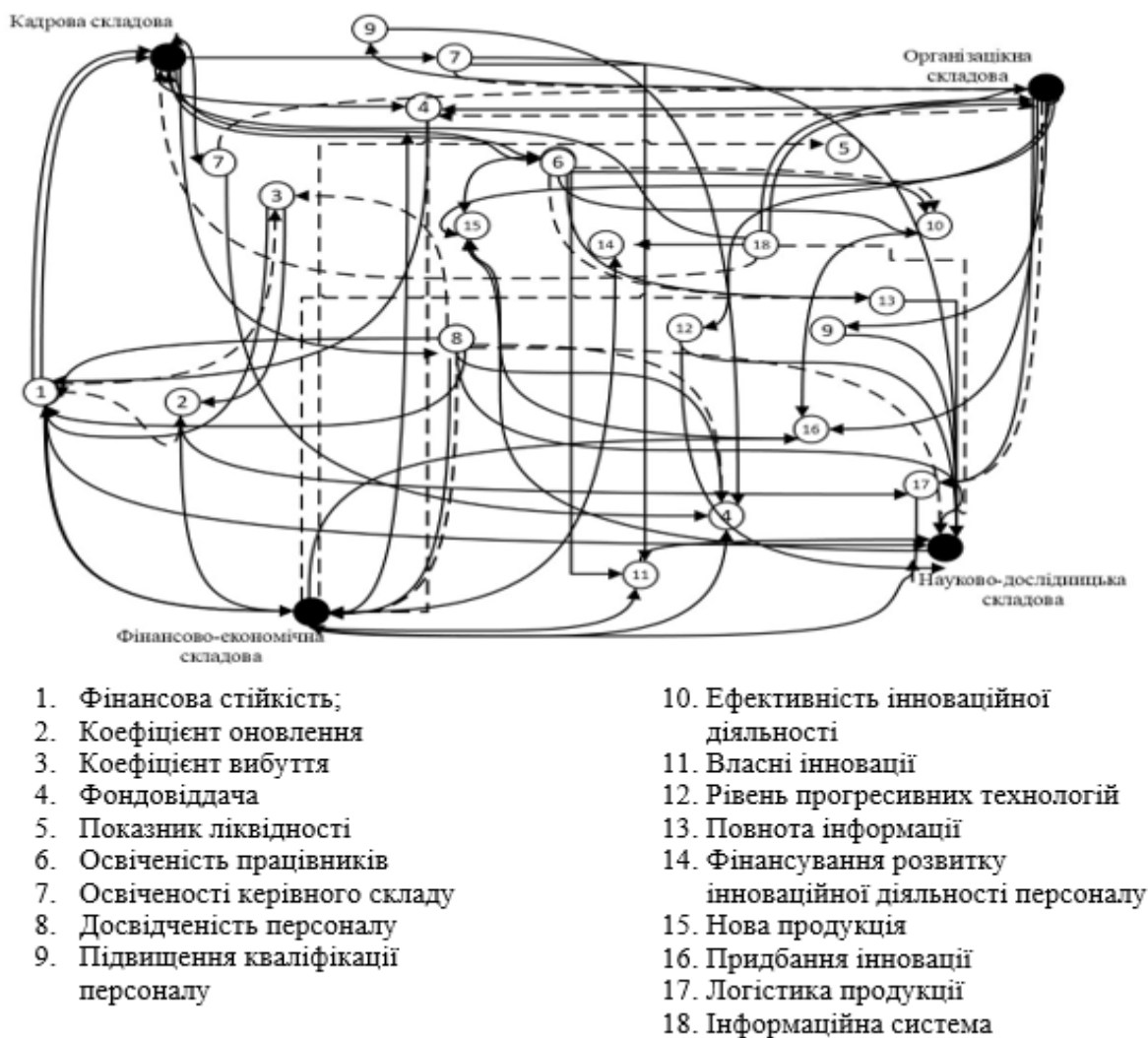


Рис. 3.7 Когнітивна карта стану науково-технічного потенціалу АТ «Фармак»

Високий рівень кваліфікації працівників, наявність ґрунтовних знань, професійних навичок та ряду особистих якостей є однією із ключових умов провадження стратегії розвитку НТП підприємства.

Для вдосконалення складової варто орієнтуватися на безперервний розвиток професійних навичок та теоретичних знань працівників усіх структурних підрозділів та ланок; створення школи підвищення кваліфікації, що буде забезпечувати запит на вдосконалення наявних навичок та вивчення особливостей роботи новітнього обладнання.

Так, нашу увагу ми зупинимо на вдосконаленні наступних компонент, що дозволить підвищити якість та кількість виконаної роботи. Для цього

варто вдосконалити систему інформаційних технологій. На базі запропонованої системи інформаційних технологій можемо досягти вирішення наступних питань:

- Систематизація інформації щодо процесу виробництва ЛЗ, виробів медичного призначення та БАД; контроль кожної стадії технологічного процесу, інформація щодо контролю якості;

- Спрощення системи поставки сировини та розхідних матеріалів: цифровізація інформації щодо поставки та власне сам процес отримання на складські підрозділи підприємства;

- Контроль за процесом утилізації;

- Полегшити процес інтеграції між суб'єктами фінансово-економічної діяльності: контроль за системою бухгалтерського обліку та фінансового моніторингу.

- підвищення кваліфікації персоналу, впровадження програмно-цільових організаційних структур управління з гнучким складом команд, що сприяє набуттю нових знань, умінь;

- стимулювання інтрапренерства (внутрішньофірмового підприємництва);

- інтеграція в екосистему інновацій: пошук актуальних інноваційних розробок, проведення спільних науково-дослідних робіт із науковими закладами, закладами вищої освіти тощо, забезпечення трансферу інновацій; диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності, у тому числі за рахунок іноземних інвесторів.

Розвиток НТП забезпечується за рахунок власних інтелектуальних, креативних ресурсів або залучених шляхом розвитку науково-технічного співробітництва на місцевому і міжнародному рівнях, здійснення патентного пошуку, вивчення й удосконалення провідного досвіду конкурентів. Під час відбору ідей необхідно дотримуватися балансу інтересів споживачів та економічних інтересів підприємства. Враховуючи специфіку господарчої діяльності ФП першочергово варто орієнтуватися на споживачів, а для того

щоб обрати оптимальний варіант варто отримати дані моніторингу обговорювати із залученням фокус групи та залучати думки експертів, які можуть дати цінні поради для доопрацювання ідеї або щодо перспектив її розвитку. На цьому етапі варто профінансувати виготовлення прототипу продукту, що спростить для потенційних споживачів, експертів, інвесторів розуміння сутності інноваційної пропозиції, а для розробників раннє тестування ідеї сприятиме зниженню фінансових і комерційних ризиків. Надалі отримавши консолідований план розвитку продовжувати рух варто в напрямку тестового впровадження плану (вироблення готового до реалізації рішення, яке буде представлено на ринку). Так за підсумками апробації на ринку тестових моделей продукту науково-технологічного товару розробляються технічні характеристики, система автоматизованого проєктування, розвиваються й адаптуються концепції впровадження та маркетингу, за умови позитивних показників наступним налагоджуємо матеріально-технічне постачання, виробництво, збут [8]. На сучасному етапі розвитку економіки товаровиробники диверсифікують канали збуту, беручи до уваги специфіку товару, частоту покупок, зручність купівлі, масштаби ринків збуту, локалізацію споживачів. До актуальних трендів належать продаж через маркетплейси (однорівневі канали збуту). Зі збутом товару тісно пов'язані маркетингові комунікації, тому для ефективного виведення товару на ринок, обґрунтування його ціни, велике значення має формування іміджу інноваційно активного підприємства. У цьому контексті необхідно поширювати інформацію про науково-дослідницькі проєкти підприємства, впровадження новітніх ресурсоощадливих технологій, чинники доданої вартості інноваційних товарів, вихід на нові ринки збуту.

Окремо виділяємо, як можливість для росту фармацевтичного підприємства вихід на ринки збуту за межами держави, зокрема привабливим є ринок європейських країн. Умовою реалізації експортної стратегії щодо виведення препаратів на ринки рекомендуємо проєкт по придбанню європейського дистриб'ютора. Ми вважаємо, що таке партнерство дозволить

реалізувати експортну стратегію щодо виведення препаратів на ринки ЄС. Задля зміцнення лідируючої позиції, компанії рекомендується:

- продовжувати фокусуватись на шести основних продуктових портфелях (протизастудні засоби, неврологічний, ендокринологічний, кардіологічний, гастроентерологічний портфелі, ортопедія та ревматологія) та спеціалізованих портфелях (офтальмологічний та контрастні засоби), освоювати нові терапевтичні ніші;

- виводити на ринок нові продукти із значним комерційним потенціалом, що не достатньо представлені на локальному фармацевтичному ринку;

- впроваджувати заходи по збільшенню ефективності маркетингу та продаж та поглиблювати співробітництво зі стратегічними партнерами;

Для розширення експорту компанії рекомендується: – збільшувати експорт на ринках присутності, розширювати можливості представництв на основних ринках, зокрема і відкриття нових представництв чи дочірніх структур, підбираючи нові ринки та використовувати їх для поставок, розвивати напрацювання на ринках, на які постачається продукція.

Також для успішного провадження стратегії розвитку НТП підприємства необхідно якісне та новітнє обладнання. Для того щоб своєчасно забезпечити підприємство обладнанням, варто приділяти значну увагу оновлення основних фондів. Так основні виробничі фонди, які беруть участь в процесі виробництва, є основою діяльності організації. Маючи чітке уявлення про кожен елемент основних засобів у виробничому процесі, про їх фізичний і моральний знос, виявляються методи, за допомогою яких підвищується ефективність використання основних засобів, що забезпечує зниження витрат виробництва і зростання продуктивності праці. Першим джерелом коштів для оновлення обладнання є фінансові ресурси підприємства, основними складовими яких є власний прибуток і амортизаційний фонд. Однак скористатися даними джерелами на практиці неможливо. По-перше, амортизаційний фонд не може в даний час служити

джерелом фінансових ресурсів, так як амортизаційна політика держави істотно змінюється відповідно до його фіскальних інтересів. По-друге, встановлені норми амортизаційних відрахувань для більшості видів обладнання застаріли і суттєво, іноді більш ніж в два рази, занижені. Так, менеджмент підприємства намагається виправити ситуацію і збільшити норми амортизаційних відрахувань, проте для використання основних фондів це не має істотного значення. Дозволені державою прискорені методи амортизації не можуть бути використані на великих заводах, так і застосування їх приносить досить неоднозначні результати. Пріоритетним способом фінансування основних засобів є амортизація. Як відомо, особливістю основних фондів є перенесення частини їх вартості на готову продукцію. Це перенесення відбувається таким чином, щоб за період експлуатації основних фондів відбулося їх відшкодування. Основним позитивним моментом придбання основного засобу підприємства за рахунок банківського кредиту є можливість придбати необхідні основні засоби, не маючи при цьому достатньої кількості грошових коштів. Так само до переваг кредиту відносять формування позитивної кредитної історії завдяки своєчасним виплатам по кредиту, що полегшує кредитування підприємства в подальшому, а також отримання права власності на майно, що купується відразу після придбання, нехай і обтяжене заставою

Таким чином, підтримка курсу стратегії розвитку НТП дозволить в перспективі оперативно вирішувати раптово виникаючі задачі та реагувати на виклики соціально-економічної сфери діяльності.

Висновки до третього розділу

В даному розділі було проведено розрахунку комплексних показників оцінки складових та інтегрального НТП АТ «Фармак», який показав, що для аналізованого підприємство є характерним високий рівень НТП.

На основі розрахунків щодо економічної ефективності прослідковується позитивний вплив науково-технічного вдосконалення процесу випуски лікарських засобів та виробів медичного призначення на рентабельність виробництва.

Проведений аналіз виявив привабливість проєкту щодо лікарського засобу синтетичного походження, для виготовлення якого, фахівці підприємства впровадили новітні технології та провели комплекс наукових досліджень.

На основі побудованої когнітивної карти визначено ключові компоненти для подальшого вдосконалення та розвитку НТП. Так акцент уваги зосередимо на розвитку системи інформаційних технологій та безперервному розвитку працівників компанії. Додаткова увага до НТП для ФП передумовою збільшення виробничих та фінансово-економічних потужностей є впровадження новітніх технологій, що є вигідною інвестицією у розвиток компанії в майбутньому

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. В ході дослідження проведено аналіз та синтез інформаційних джерел, що дало можливість описати сутність поняття стратегія. Стратегія – це комплексний алгоритм, що необхідний для досягнення поставлених цілей підприємства.

2. Проаналізовано, що запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її спрямування на впровадження інновацій. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

3. Існуючі методи дослідження НТПі можемо диференціювати на описові та розрахункові. Проведення розрахунків необхідно для розуміння загального стану підприємства. Як елементи структури оцінки науково-технічного потенціалу для формування стратегії розвитку фармацевтичного підприємства були виділені наступні: науково-дослідницька, фінансово-економічна, кадрова, організаційна.

4. Проведений аналіз фінансово-економічного стану фармацевтичного підприємства АТ «Фармак» показує покращення динаміки фінансового стану, вихід на вищий рівень рентабельності та фінансової стабільності. Відповідно до умов, що складаються є сприятливими для впровадження стратегії розвитку, оскільки є наявний ресурс для фінансування нових розробок та проєктів. Інтегральний показник АТ «Фармак» показує задовільний фінансовий стан з позитивним вектором до зростання.

5. Аналіз кадрової складової АТ «Фармак» дозволив детально показує здатність компанії до ефективного кадрового менеджменту, пріоритети на підвищення професійного рівня працівників та створення сприятливих умов. Підприємство приділяє особливу увагу вирішенню соціальних завдань та дбає про безпеку працівників. Також в ході дослідження організаційної складової, висвітлено здатність компанії до ефективного управління

інноваціями та доступними ресурсами. Проведений аналіз зовнішнього макросередовища, що показав загрози та перспективи для провадження подальшої діяльності.

6. Так, на основі розрахунку інтегрального показника оцінки науково-технічного потенціалу АТ «Фармак» та його складових показано позитивну динаміку зростання показників за аналізований період. Завдяки інструментарію даної методики було обґрунтовано стан науково-технічного потенціалу, описано можливість для росту та розвитку. Враховуючи стан складових, варто вибудовувати механізми та алгоритми щодо стратегії розвитку потенціалу підприємства.

7. Змодельована модель взаємопов'язаних компонент науково-технічного потенціалу, що дає можливість відслідковувати позитивний вплив та негативний вплив компонент щодо одна одної. На основі визначених ключових факторів впливу варто надалі вибудовувати процеси щодо вдосконалення підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АндрееваТ. Є., ПетровськаТ. Е., ТитарТ. С. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. Вісник *економіки транспорту і промисловості*. 2019. №34. С. 364-370.
2. Бабаєв В. М. Управління проектами: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2018. 244 с.
3. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами / *Ефективна економіка*. 2018. № 6
4. Батенко Л. П. Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 231 с.
5. Березін О.В. Управління проектами: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2018. 272 с.
6. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
7. Братнович М. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація їх видів. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7. С. 55-38.
8. Бубенець І.Г. Формування організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах. *БізнесІнформ*. 2018. № 10. С. 298–303.
9. Бушуєв С.Д. Мастер-клас «Обзор методологий управления проектами и программами PRINCE2», Київ, 2019.
10. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2018. 247 с.
11. Демків І.О. Тенденції розвитку галузей України. Можливості і межі гнучкості суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2017. №2. С. 18-23.
12. Єлейко І. В., Українець Л. А. Тенденції сучасної трудової міграції українського населення в Польщу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(77)-1. С. 14–20.

13. Єгорченков О. В. Азбука управління проєктами. Планування: навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2019. 117 с.
14. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи/ *Приазовський економічний вісник*, №6 (17). 2019.С. 126-130.
15. Залізко В.Д. Шляхи підвищення ефективності виробничих ресурсів господарства України у контексті зміцнення економічної безпеки. *Економіка АПК*. 2020. № 10. С. 19-27.
16. Збаразська Л. О. Рижиков В. С., Єрфорт І. Ю Управління проєктами: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 168 с.
17. Зотов О. В. Проєкт, управління проєктом: основні поняття, суб'єкти державного управління / *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення 12.10.2023).
18. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами /*Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.
19. Лучко Г., Лебідь Т. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні / *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 501-506
20. Майорова Т.В. Управління вартістю проєкту як основа проєктного фінансування. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5024e524-159d-454a-аба9-529b859021fa/content> (дата звернення 26.10.2023).
21. Майорова Т.В., Ляхова О. О. Проєктне фінансування: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 434 с.
22. Матвіїшин Є.Г. Планування проєктних дій: навч. посібник. Київ: «Хай-Тек Прес», 2018. 216 с.
23. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І. Управління проєктами: підруч. Тернопіль, 2021. 416 с.

24. Мисилюк В.С. Співвідношення концепцій «підприємництво», «інтрапренерство» та «корпоративне підприємництво». Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 54. С. 119–125.

25. Місія та цінності компанії АТ «ФАРМАК». URL: <https://farmak.ua> (дата звернення 11.10.2023).

26. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 432 с.

27. Оліфер О. В. Модель підсистеми управління вартістю у проєктах з оптимізації виробничої структури підприємств лісового господарства. Управління розвитком складних систем. 2018. № 20. С. 120-126.

28. Петренко Н.О. Управління проєктами: навч. посібник. / Петренко Н.О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Київ: "Центр учбової літератури", 2018. 244 с.

29. Подрез-Ряполова І.В. Регіональний інноваційний потенціал: шляхи стимулювання та перспективи розвитку. Регіональні інноваційні ініціативи: завдання та шляхи вирішення: зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу, 5 квітня 2019 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрНУ України, 2019. С. 92–96. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/05.04.19/05_04_2019-92-96.pdf (дата звернення: 23.01.2021).

30. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Управління інноваційними проєктами: навч. посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.

31. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Фармак». Акціонерне товариство «Фармак». URL: <https://farmak.ua> (дата звернення 05.12.2023).

32. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Фармак». Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. URL: <https://www.stockworld.com.ua> (дата звернення 01.11.2023).

33. Рябоконт Н. П. Концептуальні основи формування вартості проєкту: соціальний та комерційний аспект. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/7.pdf (дата звернення 01.11.2023).

34. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проєктах (ISO 10006:2003, IDT): ДСТУ ISO 10006:2005. [Чинний від 01.01.2017] (Видання офіційне). К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2017. 27 с. (Державний Стандарт України видано ISO).

35. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами. Сьоме видання. URL: https://pmiukraine.org/wpcontent/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (дата звернення 25.10.2023).

36. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 13.01.2021).

37. Сучасні методи управління проєктами. URL: <http://diplomba.ru/work/33052> (дата звернення: 10.12.2023).

38. Толмачова О.В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 3(13). С. 134–139. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/134-139.pdf> (дата звернення: 30.01.2021).

39. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: Каравела, 2019. 344 с.

40. Топ-10 інновацій пат «Фармак». URL: <https://farmak.ua> (дата звернення 12.11.2023).

41. Тяч Р. Б., Холод Б.І., Ткаченко В. А. Управління проєктами: навч. посібник. Дніпро: Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права, 2018. 224 с.

42. Управління інноваційними проєктами та програмами. Методологія: МФУ 75.1 00013480 29.12:2010. Стандарт Міністерства фінансів України. Київ, 2019. 44 с.

43. Управління інноваційними проєктами: навч. посібник / уклад.: Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І.І. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
44. Управління проєктами: навч. посіб. / Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю., Щуровська А. Ю.; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2018. 208 с.
45. Управління проєктами: навч. посібник / уклад.: Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 420 с.
46. Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проєктами (ISO 21502:2020, IDT): ДСТУ ISO 21502:2020. [Чинний від 01.01.2022] (Видання офіційне). К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2022. 110 с. (Державний Стандарт України видано ISO).
47. «Фармак» визнано найбільш інноваційною компанією галузі. URL: <https://farmak.ua/promo/farmak-viznano-najbilsh-innovacziynouy-kompani> (дата звернення 21.11.2023).
48. «Фармак» на 80% збільшив інвестиції за результатами 2022 року. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-na-80-zbilshiv-investiczi%D1%97-za-rezultatami-2022-roku/> (дата звернення 11.11.2023).
49. «Фармак» отримав понад 500 тис. євро на розвиток науки та інновації. URL: https://farmak.ua/news/farmak-_otrimav_ponad_500_tis-_evro_na_rozvitok_naouki_ta_innovatsii/ (дата звернення 21.11.2023).
50. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2018. 181 с.
51. Фещур Р. В. Прийняття проєктних рішень: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 220 с.
52. Філіпковська Л. О., Нос М. М. Управління вартістю інноваційного проєкту у промисловій сфері. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2020. №2 (12). С. 66-74.
53. Шендерівська Л. П. Управління ефективністю діяльності підприємств поліграфічної галузі. Наукові записки Міжнародного

гуманітарного університету. 2019. Вип. 31. С. 34–39. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v31/31-2019.pdf#page=34> (дата звернення: 30.01.2021).

54. Шенгар А. Еволюція проєктного менеджменту / Інституту правління проєктами в США. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-evolution-research-direction> (дата звернення 01.11.2023).

55. Шишковський С.В., Якимів Я. І., Самуляк В. Ю. Проєкти і програми як інструменти розвитку підприємств / *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. Одеса: Гельветика, 2019. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231–235.

56. Що таке трикутник управління потенціалом і як він може допомогти вашому колективу? URL: <https://www.google.com/search?> (дата звернення 15.11.2023).

57. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Competitiveness_Report_2019.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

58. Miczyńska-Kowalska M. Innovativeness of Polish companies and the economic growth of the country. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 36–42.

59. Valitov S., Khakimov A. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. *Procedia Economics and Finance*. 2018. № 24. С.721. URL: https://www.researchgate.net/publication/283954218_Innovative_Potential_as_a_Framework_of_Innovative_Strategy_for_Enterprise_Development (дата звернення: 17.01.2021).

60. Hengsberger A. The 4 phases of innovation. LEAD Innovation Blog. 27.04.2018. URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation> (дата звернення: 21.01.2021).

61. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fifth Edition, USA: Project Management Institute, 2018. 616p.

62. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 762p.

63. Browning, T. R. (2019), «Planning, Tracking, and Reducing a Complex Project's Value at Risk», Project Management Journal, №. 50 (1), P. 71–85.

64. Cherep A., Hryhoriv O., Cherep O. Methodological Approaches to Assessment of the Innovation Efficiency Level at Engineering Enterprises. Advances in Economics, Business and Management Research. 2018. № 99, P.37-42.

65. Chimshir V., Chimshir A. Method of choice of a technical system for project implementation basing upon situational efficiency criterion. Electronic Scientific Journal. 2019. URL: <http://www.wspolczesnagospodarka.pl/?p=94>

66. Holgersson, M., Wallin, M. W. The patent management trichotomy: patenting, publishing, and secrecy. Management Decision. 2017. № 55 (6). C.1087–1099

67. Ilevbare I., Farrukh C., Saiz J., Phaal R. An approach for assessing the innovation and technology management capabilities in an organization. 2018, P.13
Gurjar N. A. Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.

68. International cooperation on pharmaceuticals. URL: https://ec.europa.eu/health/international_cooperation/pharmaceuticals_en (дата звернення 05.11.2023).

69. ISO 21500:2012. Guidance on Project Management. URL: www.mosaicprojects.com.au/PDF/ISO_21500_Communique_No1.pdf. (дата звернення 05.11.2023)

70. Kümmerle R., Grisetti G., Strasdat H., Konolige K., Burgard W. A general framework for graph optimization. International Conference on Robotics and Automation. 2021. May. P. 3607–3613.

71. Lehmann Oliver F. Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. Templates. AuerbachPublications, 2018. 298 p.

72. Pharma Must Move Beyond Cooperation to True Collaboration. URL: <https://www.pharmexec.com/view/pharma-must-move-beyond-cooperation-true-collaboratio> (дата звернення 05.12.2023).

73. PMI's Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project management», USA: Project Management Institute, 2019. 28p. URL: <http://viewer.epaperflip.com/Viewer.aspx?docid=99644181-13fd-43b6-bd8ca45d00e292dd#?page=4>. (дата звернення 18.11.2023).

74. Starchenko G. Project-oriented enterprises as drivers of innovative development of the national economy. East European Scientific Journal. 2019. № 6 (46). P. 243–250.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Формули для розрахунку показників ефективності

Розрахунок чистого дисконтованого доходу полягає в порівнянні теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень від реалізації проєкту з інвестиційними витратами, необхідними для його реалізації. NPV має таку формулу:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n} - IC,$$

де: CF_i – чисті грошові надходження у i -му році;

IC – інвестиційні витрати;

r – дисконтна ставка.

n – термін реалізації проєкту

Правило методу NPV передбачає, що з двох альтернативних (взаємно виключних) проєктів із однаковими інвестиційними витратами обирається той, який забезпечує найвище значення NPV.

Якщо: $NPV > 0$, то проєкт можна прийняти; $NPV < 0$, то проєкт потрібно відхилити; $NPV = 0$, то проєкт не прибутковий і не збитковий.

Індекс прибутковості інвестицій передбачає співставлення теперішньої вартості майбутніх чистих грошових надходжень і дисконтованої вартості інвестиційних витрат:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{IC}{(1+r)^n}}$$

Коли значення $PI < 1$, то проєкт варто відкинути. За умов, коли $PI = 1$, проєкт є ні прибутковим, ні збитковим. До реалізації можуть бути прийняті інвестиційні проєкти тільки зі значенням $PI > 1$. Індекс прибутковості є

відносним показником. Це обумовлює доцільність його використання в разі вибору одного проєкту з ряду альтернативних, які мають близькі значення NPV.

Термін окупності інвестицій – це термін, за який окупляться первинні витрати на реалізацію проєкту за рахунок доходів, дисконтованих за заданою відсотковою ставкою (нормою прибутку). Сутність методу термін окупності полягає в тому, що з первинних витрат на реалізацію інвестиційного проєкту послідовно віднімаються дисконтовані грошові доходи з тим, щоб окупилися інвестиційні витрати. Розраховується період окупності наступним чином:

$$PP = \frac{\sum_{i=1}^n IC}{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n} / n},$$

Метод розрахунку внутрішньої норми прибутковості інвестицій являє собою значення коефіцієнту дисконтування, при якому NPV проєкта дорівнює нулю. Ставка дисконтування, за якою $NPV = 0$, є максимально припустимою ціною авансованого капіталу. Зміст розрахунку внутрішньої ставки доходу при аналізі ефективності інвестицій, що плануються, як правило, полягає в наступному: IRR показує очікувану доходність проєкту і відповідний, максимально допустимий, відносний рівень витрат, які можуть бути пов'язані з даним проєктом.

$$IRR = r_1 + NPV_1 * \frac{r_2 - r_1}{NPV_1 - NPV_2},$$

де: NPV1, NPV2 – чистий дисконтований дохід для різних ставок дисконту; r1, r2 – ставки дисконту.

$$NPV1 = ((4900/(1+0,2)^1) + (5100/(1+0,2)^2) + (5500/(1+0,2)^3) + (5600/(1+0,2)^4) + (5600/(1+0,2)^5)) - 12030 = 1478 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{NPV2} = ((3500/(1+0,2)^1)+(2800/(1+0,2)^2)+(2740/(1+0,2)^3)+(3000/(1+0,2)^4)) \\ +(2800/(1+0,2)^5)) - 10105 = 1086 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{PP1} = 12030/((4900/(1+0,2)^1)+(5100/(1+0,2)^2)+(5500/(1+0,2)^3)+(5600/(1+0, \\ 2)^4)+(5600/(1+0,2)^5))/5 = 4,15$$

$$\text{PP2} = 10105/((3500/(1+0,2)^1)+(2800/(1+0,2)^2)+(2740/(1+0,2)^3)+(3000/(1+0 \\ ,2)^4)) + (2800/(1+0,2)^5))/5 = 4,72$$

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність АТ «Фармак»

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)			01
Підприємство _____ АТ Фармак _____	за ЄДРПОУ		
Територія _____	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД		
Середня кількість працівників ¹ _____			
Адреса, телефон _____			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 12 2022 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	136793	176430
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2441983	3141265
первісна вартість	1011	3296606	4037688
знос	1012	854623	896423
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	166850	161143
Відстрочені податкові активи	1045	16551	5555
Інші необоротні активи	1090	383608	848843
Усього за розділом I	1095	3450338	4333236
II. Оборотні активи	1100	1579162	1375964
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1202829	1249779
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		

за виданими авансами			
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	165486	1468571
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3193762	4094314
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6644100	8427550

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400	54352	54352
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	33775	30091
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	513110	6184734
Неоплачений капітал	1425	(7668)	(19612)
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	5211569	6249565
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	475809	574439
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	475809	574439
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	140250	371814
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	733108	1232732
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	956722	1604546
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6644100	6249565

Підприємство _____ АТ Фармак _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
		01

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

за _____ рік _____ 2022_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7515344	6541750
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3175715)	(2846842)
Валовий: прибуток	2090	4339827	3714908
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	23421	31082
Адміністративні витрати	2130	(857005)	(746520)
Витрати на збут	2150	(1439320)	(1397411)
Інші операційні витрати	2180	(70892)	(64548)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1548019	1232772
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	39913	20880
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(54717)	(51092)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1409758	1279181
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	272003	209013
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	137755	1055689
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4378916	3842094
Витрати на оплату праці	2505	554293	556085
Відрахування на соціальні заходи	2510	121944	122339
Амортизація	2515	332575	404425
Інші операційні витрати	2520	155204	130378
Разом	2550	5542932	5055321

Керівник

Головний бухгалтер

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)			01
Підприємство _____ АТ Фармак _____	за ЄДРПОУ		
Територія _____	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД		
Середня кількість працівників ¹ _____			
Адреса, телефон _____			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 12 2021 р.

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	115297	136793
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2361157	2441983
первісна вартість	1011	3173705	3296606
знос	1012	812548	854623
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	71669	166850
Відстрочені податкові активи	1045	14829	16551
Інші необоротні активи	1090	460713	383608
Усього за розділом I	1095	3023665	3450338
II. Оборотні активи	1100		
Запаси		1165155	1579162
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1487344	1202829
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	252818	165486
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2905317	3193762
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5928982	6644100

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400		
Зареєстрований (пайовий) капітал		54352	54352
Капітал у дооцінках	1405	26261	33775
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4202648	513110
Неоплачений капітал	1425	(12)	(7668)
Вилучений капітал	1430		()
Усього за розділом I	1495	4283273	5211569
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	299296	475809
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	299296	475809
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків		586041	140250
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	760405	733108
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1346446	956722
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5928982	6644100

Підприємство _____ АТ Фармак _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
		01

**Звіт про фінансові результати
 (Звіт про сукупний дохід)
 за ___ рік _____ 2021_ р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6541750	6618911
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2846842)	(2933774)
Валовий: прибуток	2090	3714908	3685317
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	31082	19009
Адміністративні витрати	2130	(746520)	(681292)
Витрати на збут	2150	(1397411)	(1341839)
Інші операційні витрати	2180	(64548)	(86635)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1232772	1360098
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	20880	14377
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(51092)	(45686)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1279181	1297436
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	209013	247230
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1055689	1050206
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3842094	3782655
Витрати на оплату праці	2505	556085	504354
Відрахування на соціальні заходи	2510	122339	110958
Амортизація	2515	404425	353048
Інші операційні витрати	2520	130378	292525
Разом	2550	5055321	5043540

Керівник

Головний бухгалтер

		КОДИ	
		01	
Дата (рік, місяць, число)			
Підприємство _____ АТ Фармак _____	за ЄДРПОУ _____		
Територія _____	за КОАТУУ _____		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ _____		
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД _____		
Середня кількість працівників ¹ _____			
Адреса, телефон _____			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			

Консолідована звітність

Баланс

(Звіт про фінансовий стан)

на 31 12 2020 р.

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	94818	115297
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2071236	2361157
первісна вартість	1011	2860763	3173705
знос	1012	789527	812548
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	67185	71669
Відстрочені податкові активи	1045	23060	14829
Інші необоротні активи	1090	198048	460713
Усього за розділом I	1095	2454347	3023665
II. Оборотні активи	1100		
Запаси		1051321	1165155
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1160786	1487344
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	19316748	252818
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2405274	2905317
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4859721	5928982

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400		
Зареєстрований (пайовий) капітал		54352	54352
Капітал у дооцінках	1405	28918	26261
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3292456	4202648
Неоплачений капітал	1425	(35)	(12)
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3375761	4283273
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	112636	299296
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	112636	299296
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків		600244	586041
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	771080	760405
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1371324	1346446
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4859721	5928982

Підприємство _____ АТ Фармак _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
		01

**Звіт про фінансові результати
 (Звіт про сукупний дохід)
 за ___ рік _____ 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6618911	6084681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2933774)	(2723663)
Валовий: прибуток	2090	3685317	3361018
збиток	2095	()	
Інші операційні доходи	2120	19009	20575
Адміністративні витрати	2130	(681292)	(546175)
Витрати на збут	2150	(1341839)	(1237688)
Інші операційні витрати	2180	(86635)	(219619)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1360098	1190112
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	14377	9860
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(45686)	(514218)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1297436	1082176
збиток	2295	()	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	247230	243086
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1050206	839090
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3782655	3545358
Витрати на оплату праці	2505	504354	425443
Відрахування на соціальні заходи	2510	110958	93597
Амортизація	2515	353048	425443
Інші операційні витрати	2520	292525	237304
Разом	2550	5043540	4727145

Керівник

Головний бухгалтер

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

Тетяна КРУТСЬКИХ
« 19 » січня _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Марина ФАЛЬЧУК

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи: Олена ЛІТВИНОВА, докт. фарм. наук, професор

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 (фармацевтичного підприємства)

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

1 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАН НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Таблиць – 16, рисунків – 17.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олена ЛІТВІНОВА, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	09.11.2023
2	Олена ЛІТВІНОВА, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	10.11.2023	30.11.2023
3	Олена ЛІТВІНОВА, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	01.12.2023	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.	виконано
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	виконано
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	виконано
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	виконано
5	Написання проектного розділу	29.11-29.12.2023 р.	виконано
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	виконано
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	виконано
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

Марина ФАЛЬЧУК

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена ЛІТВІНОВА

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
Фальчук Марина Павлівна	Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства	Formation of a strategy for the development of the scientific and technical potential of a pharmaceutical enterprise	д.фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармацевції Літвінова Олена Вячеславна	к.фарм.н., доцент, доцент ЗВО кафедри управління та економіки фармацевції Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармацевції Національного фармацевтичного університету Артюх Тетяна Олександрівна

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**

№ 125178 від « 29 » грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Фальчук Марини Павлівни, 2 курсу, _____ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: « Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства / Formation of a strategy for the development of the scientific and technical potential of a pharmaceutical enterprise», 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

2%

6%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент (ОП «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»)

Марини ФАЛЬЧУК

на тему: «Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства»

Актуальність теми. Стратегічне формування науково-технічного потенціалу є ключовим елементом успішного функціонування фармацевтичного підприємства в умовах постійної конкуренції. Актуальність даної теми визначається не лише загальною важливістю фармацевтичної галузі, але й необхідністю постійного адаптування до змін в економічному та науковому середовищі.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.

В роботі проведено аналіз діяльності підприємства АТ «Фармак», оцінка науково-технічного потенціалу підприємства за наступними складовими: науково-дослідницька, фінансово-економічна, кадрова, організаційна. Розроблено методику інтегральної оцінки системи науково-технічного потенціалу АТ «Фармак». Побудовано когнітивну карту стану науково-технічного потенціалу АТ «Фармак». Проаналізовано привабливість двох інноваційних проєктів.

Впровадження всіх запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління науково-технічним потенціалом на АТ «Фармак» дозволить значною мірою підвищити ефективність управління, а отже і зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Оцінка роботи. Робота виконана та оформлена належним чином і заслуговує позитивної оцінки.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Представлена робота відповідає вимогам, що висуваються до випускових робіт вищих навчальних закладів IV рівня акредитації, заслуговує позитивної оцінки та може бути пред'явлена до захисту в Державну екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету.

Науковий керівник _____

Олена ЛІТВИНОВА

19 січня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент (ОП «Управління
охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»)**

Марини ФАЛЬЧУК

**на тему: «Формування стратегії розвитку науково-технічного
потенціалу фармацевтичного підприємства»**

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку наукових та технічних досягнень, а також зростання конкуренції на глобальному ринку фармацевтичних послуг, необхідність оптимізації та удосконалення науково-технічного потенціалу стає надзвичайно важливою для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота Марини ФАЛЬЧУК присвячена саме розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства.

Теоретичний рівень роботи. Кваліфікаційна робота виконана на основі дослідження літературних джерел щодо даної теми, аналізу статистичних даних щодо фінансових показників, а також показників науково-технічного потенціалу АТ «Фармак».

Пропозиції автора з теми дослідження. Розроблена методика інтегральної оцінки науково-технічного потенціалу АТ «Фармак» за допомогою таксономічного аналізу. На основі побудованої когнітивної карти визначено ключові компоненти для подальшого вдосконалення та розвитку НТП.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практичні розробки кваліфікаційної роботи застосовані в діяльності фармацевтичного підприємства, що підтверджується актом впровадження.

Недоліки роботи. У розділі 1 доцільно було б розглянути значення фармакоекономічних досліджень при управлінні науково-технічним потенціалом фармацевтичної компанії. Наведене зауваження принципово не змінює оцінку роботи.

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

Рецензент _____ канд. фарм. наук, доцент Тетяна АРТЮХ

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 Фальчук М.П.

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 Марини ФАЛЬЧУК на тему «Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу 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 Марини ФАЛЬЧУК на тему «Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства».

УХВАЛИЛИ: допустити Марину ФАЛЬЧУК 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 Марина ФАЛЬЧУК 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: «Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Марина Фальчук 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 _____ Олена ЛІТВІНОВА

«19» січня 2024 р

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Марина ФАЛЬЧУК 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 позиції для впровадження:** Методика інтегральної оцінки науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства
2. **Ким запропоновано:** Національний фармацевтичний університет.
61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53
Автори: Фальчук М. П., Літвінова О.В.
3. **Джерело інформації:**
Фальчук М. П., Літвінова О.В., кваліфікаційна робота на тему:
«Формування стратегії розвитку науково-технічного потенціалу»
4. **Ким і коли введено:** АТ «Лубнифарм»
5. **Ефективність впровадження:**
Запропонована методика використана для реалізації конкретних заходів,
які спрямовані на формування інноваційної стратегії розвитку підприємства
6. **Зауважень та пропозицій немає.**

АТ "Лубнифарм"

Відповідальний за впровадження


«15» січня 2024 р.
Місце для печатки



Фальчук М.П., Литвінова О.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Науково-практичні підходи щодо побудови системи оцінки науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства при формуванні стратегії розвитку

yezjf@nuph.edu.ua

Фармацевтична галузь є одним із ключових елементів економіки країни. Це стимулює фармацевтичні підприємства орієнтуватися на розвиток, і особливу роль у цьому відіграє науково-технічний потенціал, його своєчасна оцінка, розвиток та управління яким може розширити можливості підприємства, вивести його на новий конкурентний рівень, забезпечити сталий розвиток.

Мета: дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо побудови системи оцінки науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства при формуванні стратегії розвитку.

Матеріали та методи. Дослідження проводилися з використанням наукометричних баз даних в мережі Інтернет.

Результати. Для фармацевтичної промисловості науково-технічний потенціал відіграє значну роль на кожному етапі розробки та виготовлення лікарських засобів та біологічно активних добавок. Науково-технічний потенціал підприємства - це сукупність знань, навичок, технологій, обладнання, інновацій та інших ресурсів, які можуть бути використані для розробки, виробництва та впровадження нових продуктів, процесів або послуг. Цей потенціал визначає здатність підприємства до інновацій та конкурентоспроможності в науково-технічній сфері. Розвиток та ефективне використання науково-технічного потенціалу в фармації є ключовим для створення нових, більш ефективних та безпечних лікарських засобів, що в свою чергу сприяє поліпшенню стану здоров'я населення.

Узагальнено на основі проведеного аналізу та синтезу інформацію щодо показників, які раціонально застосувати для оцінки науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства. При аналізі показників враховано їх доцільність за тематичним змістом та теоретичним обґрунтуванням, доступністю з точки зору вихідних даних. Відібрані 4 складових для оцінки науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства: фінансово-економічна, організаційна, кадрова та науково-дослідницька. Проаналізовано та систематизовано локальні показники для подальшого розрахунку комплексного інтегрального показника науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства.

Отримане розрахункове значення інтегрального показника знаходиться у діапазоні від 0 до 1, чим ближче показник до 1, тим краще. Інтегральний показник науково-технічного потенціалу варто оцінювати, опираючись на використання верифікованої шкали Харрінгтона.

Науково-технічний потенціал є динамічною системою, що розвивається та вдосконалюється під впливом професійного навчання фахівців, підвищення компетенції керівного складу та безперервних наукових досліджень, а тому може змінюватися та розвиватися у процесі провадження господарської діяльності.

Високі показники науково-дослідницької, фінансово-економічної, кадрової та організаційної складових науково-технічного потенціалу фармацевтичної компанії вказують на успішну стратегію та здатність компанії до ефективного управління інноваціями, готовність до вирішення викликів у фармацевтичній галузі. Однак, важливо продовжувати моніторити ці показники та вдосконалювати стратегії для забезпечення сталого розвитку та інноваційного росту.

Висновки. Формування системи оцінки науково-технічного потенціалу фармацевтичного підприємства дозволить більш інформативно проводити оцінку, готувати платформу для подальшого вдосконалення інноваційної діяльності компанії та впровадження новітніх технологій.



Національний фармацевтичний університет

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

II Науково-практична інтегет-конференція з міжнародною участю
“Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки
у фармації і охороні здоров'я”

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 213

Фальчук Марина

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Інтеграція якості, лідерства та ефективності у менеджменті охорони здоров'я та фармації” за програмою обсягом

6 годин / 0,2 кредита ЄКТС
19 січня 2024 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:

використання у професійній діяльності знань щодо сучасних підходів менеджменту якості та управління соціально-економічними процесами в закладах охорони здоров'я та фармацевтичних організаціях, а також формування розвитку лідерських навичок у керівників

В.о. Ректора Національного
фармацевтичного університету



Алла КОТВИЦЬКА



Кваліфікаційну роботу захищено
у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

_____ / Дмитро КАРАМИШЕВ /