

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ФАЗИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ПРОЄКТУ»

Виконав: здобувач вищої освіти групи

073МО23(1,63)Упр-02 спеціальності 073

Менеджмент освітньої програми Управління

охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Оксана МИТРОВИЧ

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри

менеджменту, маркетингу та забезпечення якості

у фармації, канд. екон. наук, доцент

Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри

організації, економіки та управління фармацією

ІПКСФ, канд. фарм. наук, доцент

Олена КОВАЛЬСЬКА

Харків – 2025 рік

АННОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатка. Перший розділ роботи присвячений теоретичним основам реалізації фази життєвого циклу «започаткування». У другому розділі проаналізована господарська та проєктна діяльність ТОВ ФК «Здоров'я». У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо удосконалення фази проєкту започаткування. Кваліфікаційна робота містить 73 сторінки, 31 таблицю, 22 рисунки, список літератури з 50 найменування, 1 додатку.

Ключові слова: проєкт, фази життєвого циклу проєкту, етапи фази започаткування, проєктна діяльність, стейкхолдер проєкту, комунікації.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used literature, and an appendix. The first section of the work is devoted to the theoretical foundations of the Initiation phase of the life cycle. In the second section, the economic and project activities of FC Zdorovya LLC are analysed. In the third section, proposals for improving the implementation phase of the project are proposed. The qualification work contains 73 pages, 31 tables, 22 drawings, list of references from 50 name, 1 application.

Keywords: project, phases of the project life cycle, stages of the initiation phase, project activity, project stakeholder, communications.

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТУ	8
1.1 Сутність та важливість визначення життєвого циклу проєкту	8
1.2 Підходи до реалізації фази «Започаткування проєкту»	19
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»	30
2.1 Характеристика діяльності ТОВ ФК «Здоров'я»	30
2.2 Дослідження проєктної діяльності ТОВ ФК «Здоров'я»	41
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФАЗИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТУ «ЗАПОЧАТКУВАННЯ» НА ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»	52
3.1 Розробка алгоритму співпраці зі стейкхолдерами	52
3.2 Реалізація запропонованого алгоритму співпраці зі стейкхолдерами в умовах ТОВ ФК «Здоров'я»	60
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЖЦП – життєвий цикл проєкту

ЛЗ – лікарські засоби

ПД – проєктна діяльність

ПП – проєкт підприємства

ФП – фармацевтичне підприємство

ЮНІДО – United Nations Industrial Development Organization

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних непередбачуваних умовах господарювання підвищуються вимоги до обґрунтованості ПП. Факторами обґрунтування є не тільки економічні (показники ефективності ПП), але й технологічні, екологічні, соціальні тощо. До питань, які розглядаються під час обґрунтування, відносяться: опис проблеми, яку необхідно вирішити під час реалізації ПП; визначення шляхів вирішення проблеми; виявлення інвестиційних можливостей підприємства: вивчення наявності природних ресурсів, прогнозування попиту на продукцію (послуги), стан навколишнього середовища та вплив на нього ПП; попереднє економічне обґрунтування. Тобто, питання щодо обґрунтування ПП є дуже важливими для його ефективної реалізації. Зазвичай, всі наведені питання вирішуються на першій фазі ЖЦП – фазі започаткування. Значущістю питань, що розглядаються на цій фазі і обумовлена актуальність кваліфікаційної роботи.

Питаннями реалізації фази започаткування приділяли уваги багато вчених, серед яких: Агравал А., Влайку І., Вовк С., Вільям Р., Дункан Ф., Деренська Я., Завербний А., Ільницький В., Морріс В., Патель М., Павлова С., Посилкіна О., Чижиченко Р., Чомош В., Чиатараш Д., Штуценбрюк Л. та ін.

Не дивлячись на дослідження наведених авторів, досі залишаються питання щодо етапів реалізації фази запровадження. Цим обумовлена наукова новизна роботи та її практична значущість.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів реалізації фази життєвого циклу запровадження та вирішення практичних питань щодо впровадження заходів щодо її удосконалення

Завдання дослідження:

- дослідити сутність та важливість визначення ЖЦП;
- розглянути підходи до реалізації фази «Започаткування»;
- охарактеризувати діяльність ТОВ ФК «Здоров'я»;

- дослідити ПД ТОВ ФК «Здоров'я»;
- розробити алгоритм співпраці із зацікавленими сторонами ПП;
- розробити заходи щодо реалізації запропонованого алгоритму співпраці зі стейкхолдерами ПП в умовах ТОВ ФК «Здоров'я».

Об'єктом дослідження є процес започаткування ПП.

Предметом дослідження є підходи до вдосконалення фази ПП започаткування.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: контент-аналіз для визначення поняття ЖЦП; графічний метод для зображення етапів фази започаткування, послідовності етапів фази запровадження та співпраці із зацікавленими сторонами ПП, показників діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» та рейтингу ФП України; PESTEL-аналіз для аналізу стратегічної спрямованості діяльності ТОВ ФК «Здоров'я»; SWOT-аналіз ПД ТОВ ФК «Здоров'я»; метод самооцінки компетентності експертів; методика «Матриця підтримки та впливу» для визначення ступеню важливості зацікавлених сторін для ПП.

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі запропоновані послідовність етапів фази започаткування та алгоритм співпраці зі стейкхолдерами ПП.

Практичне значення отриманих результатів полягає у вдосконаленні фази започаткування шляхом побудови виражених відносин із зацікавленими учасниками ПП.

Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність фармацевтичної організації.

Апробація результатів дослідження і публікації. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» та опубліковані у матеріалах даної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 73 сторінках, вона включає 31 таблицю, 22 рисунки, 50 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТУ

1.1 Сутність та важливість визначення життєвого циклу проєкту

Термін «проєкт» тривалий час монополюно використовувався інженерами і був пов'язаний з уявленням про комплект технічної та кошторисної документації. В даний час цей термін застосовують не стільки інженери, скільки підприємці, економісти, фінансисти та бізнесмени, люди, які замислюють і втілюють наміри із заздалегідь встановленими цілями та термінами. ПП – це план процесу зміни стану об'єкту із заздалегідь описаними результатами, встановленими термінами, визначеним бюджетом витрат коштів і матеріальних ресурсів та інших ресурсів, який має специфічні умови та правила реалізації. Ознаками ПП є:

- обмежена у часі мета;
- тимчасова обмеженість тривалості ПП;
- бюджет, що відноситься до ПП;
- новизна;
- обмеженість ресурсів;
- розмежування.

Як слідує з переліку, однією з ознак ПП є різні види розмежувань (в залежності від мети цієї процедури). Дуже важливим для управління ПП є розмежування за видами робіт [5]. ПП може бути розмежований на окремі частини залежно від:

- загальних та функціональних цілей,
- встановлених кінцевих чи проміжних результатів ПП,
- критичних подій всередині змісту робіт,
- доступності фінансових, трудових та матеріальних ресурсів [22].

Автори по-різному характеризують це поняття. У табл. 1.1 наведений контент-аналіз поняття ЖЦП.

Таблиця 1.1

Контент-аналіз поняття ЖЦП

Автор	Визначення
1	2
Малашок Ю. [17]	концепція, що розглядає проєкт як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з яких має свою назву та часові межі. Він як невід’ємний елемент концепції проєктного аналізу включає час від перших витрат до останньої вигоди проєкту та відображає розвиток проєкту, роботи, які проводяться на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проєкту
Завербний А. С., Ільницький В. С. [10]	складний процес
Чижиченко Р. [36]	проміжок часу між моментом появи та моментом його ліквідації
Агравал А. [1]	структура, за допомогою якої проєктні менеджери можуть ефективно планувати, виконувати та контролювати проєкт
Чомош В. І., Чиатараш Д. М., Влайку І. [43]	логічна послідовність дій для досягнення цілей або завдань проєкту
Патель М. Б., Морріс В. [48]	єдина річ, яка однозначно відрізняє проєкти від не-проєктів
Штуценбрюк Л. С. [49]	послідовність етапів, через які буде розвиватися проєкт
Вовк С. [5]	важливий аспект управління проєктами
Павлова С. І. [22]	проміжок часу з моменту появи проєкту (здуму) до моменту його закінчення (досягнення мети), який

Продовження табл. 1.1

1	2
	представляється у вигляді циклу, що має певні фази, стадії та етапи
Словник термінів з управління проєктами PMI [25]	сукупність логічно пов'язаних операцій проєкту, яка увінчується отриманням одного або декількох доробків

Як слідує з аналізу, більшість авторів визначають ЖЦП, як послідовність дій. Але інші автори під цією категорією також розуміють: і концепцію, і процес, і проміжок часу, і структуру, і ознаку, яка відрізняє ПП від поточної діяльності ФП.

Дослідники питання щодо ЖЦП відзначають важливість цієї категорії.

Автор [16] стверджує, що ЖЦП забезпечує основу для управління будь-яким типом ПП. Структурування терміну ЖЦП відіграє ключову роль при розробці стратегії управління його розвитком.

За думкою [49], розмежування ПП на етапи ЖЦП є основою для розробки ПП, розподіляючи робочу силу та інші ресурси між роботами та процесами. Метод, який розподіляє ПП на етапи, може відрізнитися між галузями та продуктами.

Вчені [48] також наголошують, що ЖЦ є визначальним для управління ПП. Він істотно вплине на те, як буде побудований ПП.

Дослідник [16] каже, що ЖЦП не є універсальною моделлю. Він повинен враховувати особливості галузі та бути до них пристосованим. Така адаптивність вказує на те, що вона може бути використана у широкому спектрі ПП.

Залежно від способу управління ПП вчені розглядають різні підходи до поділу ПП на етапи ЖЦ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика підходів до поділу ПП на етапи ЖЦ

Підхід	Вимоги	Операції	Постачання	Мета	Використання
Предикативний	Фіксовані	Одноразово за весь період	Разове постачання	Управління вартістю	У ПП, що пройшли перевірку практикою, мають низький рівень невизначеності, складності та ризиків
Ітеративний	Динамічні	Повторюються до повного уточнення	Разове постачання	Правильність рішення	У роботі зі складними ПП, які мають багато змін та для яких важливий зворотній зв'язок, щоб завершити продукт
Інкрементний	Динамічні	Одноразово для кожного продукту	Багаторазові постачання робочих продуктів	Швидкість	В разі, коли важливо швидко здійснити запуск ПП та отримати часткові робочі модулі
AGILE	Динамічні	Повторюються до повного уточнення	Багаторазове постачання невеликим частинами	Цінність для замовника за рахунок частого постачання та зворотного зв'язку	У випадку, коли важлива динаміка, мінімізація витрат, наочність результатів та гнучкий контроль ПП, для створення максимальної цінності в короткі строки

Складено на основі [11, 16, 22]

Важливим питанням при визначенні ЖЦП є чітке визначення початку та закінчення ПП. Якщо з визначенням початку ПП науковці мають більш менш однакову думку, то щодо термінів, коли ПП може бути завершеним, вчені мають різні думки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз думок науковців щодо термінів закінчення ПП

Автор	Терміни закінчення проєкту
1	2
Боронос В. М. [4]	Припинення попиту на продукцію, що виготовляється, або виникнення заборони на виробництво подібної продукції Знос основних будівель, споруд і технологічного устаткування, що робить не вигідним їх ремонт, модернізацію або реконструкцію Вичерпання родовища сировини, розроблення якого було метою проєкту Передбачена проєктом реалізація майна, створеного в процесі проєкту
Сусліков Л. М., Студеняк І. П. [26]	Введення проєктованого об'єкта в експлуатацію Досягнення проєктом намічених результатів Припинення фінансування потреб проєкту Ліквідація проєкту
Агравал А. [1]	Оцінка ефективності проєкту відповідно до цілей і результатів Тримання схвалення клієнта або зацікавлених сторін на завершення проєкту Проведення сесії з аналізу отриманих уроків, щоб визначити успіхи та сфери, які потребують вдосконалення
Патель М. Б., Морріс В. [48]	Закриття продукту: клієнт приймає остаточні результати

Продовження табл. 1.3

1	2
Малашок Ю. [17]	Закриття проєкту: офіційне закриття адміністративних процедур, оновлення проєктної документації та архівація бази даних і документів Закриття ресурсу за проєктом – фінансове закриття проєкту, ресурси, призначені для проєкту, повинні бути повернуті
Павлова С. [22]	Надання продукту замовнику Звільнення ресурсів Винагорода членам команди Припинення роботи з підрядниками Підготовка звіту щодо виконання Аналіз проблем та помилок, підготовка висновків Проєкт дав результати та може бути завершений

Як слідує з табл. 1.2, науковці не дійшли одностайної думки, яка подія є закінченням ПП. За нашою думкою, в рамках управління ПП, його закінченням повинно бути виведення продукту (послуги) на ринок чи передача об'єкту ПП в промислову експлуатацію. Такою неузгодженістю думок серед науковців пояснюється різноманітність меж ПП (рис. 1.1-1.10).

Згідно з думкою вчених [48], базовими є фази, наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Схема базових фаз ЖЦП, запропонованих Пателем М. Б. та Моррісом В.

Складено за джерелом [48]

За його словами, ЖЦ будь якого ПП обов'язково буде включати споріднені фази. Наведені нижче ЖЦП різних авторів хоч і мають різні назви фаз, але сутність етапів відповідає сутності базових фаз. Досліджені нами роботи показали, що науковці в більшій чи меншій мірі підтримують таку думку.

Низку підходів щодо фаз ЖЦП запропоновували як вчені [1, 5, 17], так і практики [8].

За позицією організації ЮНІДО, ЖЦП складається з таких фаз: передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна, ліквідаційна (рис. 1.2) [29].



Рис. 1.2 Схема фаз ЖЦП, запропонованих ЮНІДО

Складено за джерелом [29]

Як слідує з рис. 1.2, етапами ЖЦП є досягнення фінансових результатів, а саме: отримання прибутку та повернення вкладених коштів. Тобто, тривалість ПП обґрунтовується періодом окупності інвестицій. Також треба відмітити, що за підходом ЮНІДО ЖЦП закінчується процедурою ліквідації активів за ПП. Таку думку щодо наявності етапу «Ліквідація активів» підтримують науковці [7, 39, 50].

Процедурою ліквідації ПП пропонує завершувати ЖЦП і автор [39]. За його пропозицією ЖЦП розподіляється на вісім фаз. Але, за нашою думкою, їх можна об'єднати у три: передінвестиційну, інвестиційну та завершальну (рис. 1.3).

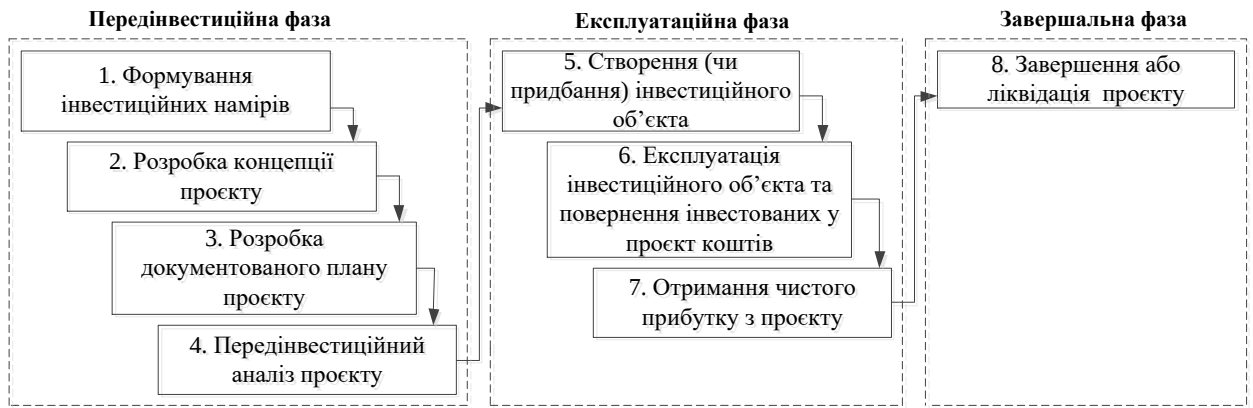


Рис. 1.3 Вдосконалена схема фаз ЖЦП

Складено на основі джерела [39]

Як слідує з рис. 1.3, науковець включає етапи повернення інвестованих у ПП коштів та отримання чистого прибутку, що також конкретизує тривалість ПП. Але, за нашою думкою, послідовність 6 та 7 етапів є сумнівною: без отримання прибутку підприємство для повернення інвестованих коштів повинно бути віддавати амортизацію. Схема ЖЦП за підходом [39] повинна виглядати таким чином (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Скорегована схема фаз ЖЦП

Складено на основі джерела [39]

За словами [7], українські фахівці з питань управління ПП, спираючись на результати дослідження закордонних колег, пропонують 7 фаз ЖЦП. За нашою думкою, ці фази також можна об'єднати у три (рис. 1.5).

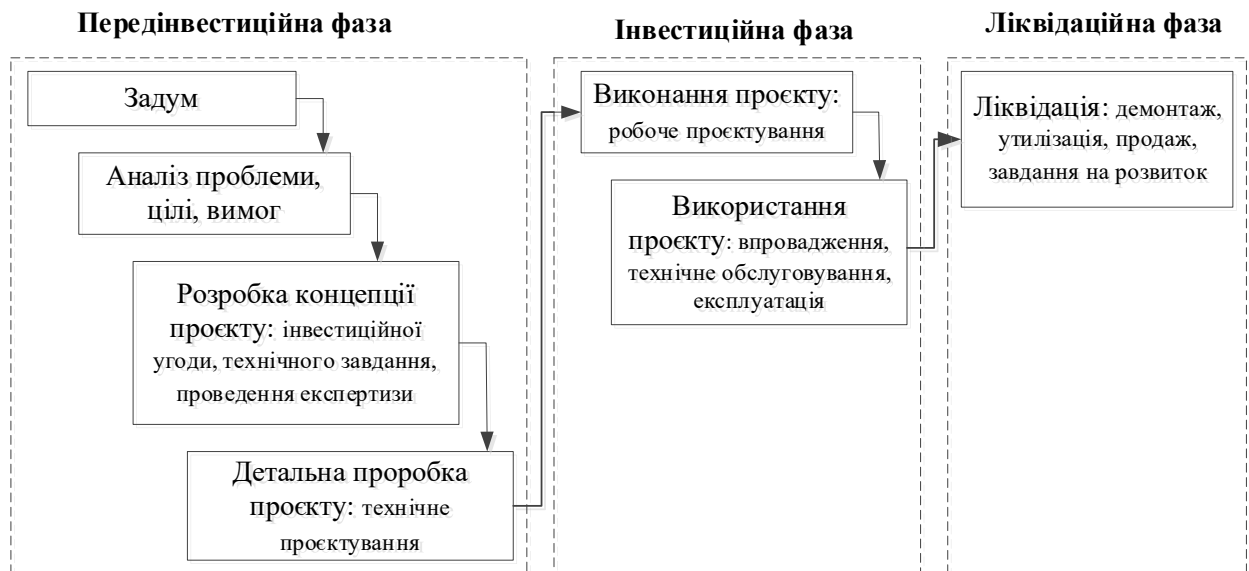


Рис. 1.5 Вдосконалена схема фаз ЖЦП

Складено за джерелом [7]

Означені дослідники також вважають, що ЖЦП закінчується демонтажем об'єкту ПП. Цікавим є етап фази «Ліквідація» – «Завдання на розвиток». Безумовно, постійний розвиток є запорукою ефективної ПД підприємства, але, за нашою думкою, цей етап є початковим етапом іншого ПП.

Вчений [38], проаналізувавши роботи вітчизняних фахівців, стверджує, що вони, в основному, пропонують ЖЦП розподіляти на три фази (рис. 1.6). Як слідує з рис. 1.6, вона включає у заключну фазу етапи «Заміна та оновлення» і «Розширення та інновації». Включення цих етапів, за нашою думкою, також є сумнівним. Але поява такого етапу, як «Заключна оцінка», є дуже важливим. Саме на цьому етапі підводяться фактичні результати ПП та порівнюються з запланованими. Така заключна оцінка не лише дозволяє дослідити фактичні відхилення реалізованих параметрів ПП, а також є статистичними даними для планування наступних ПП, джерелом інформації щодо чинників впливу, проблем, варіантів їх вирішення.

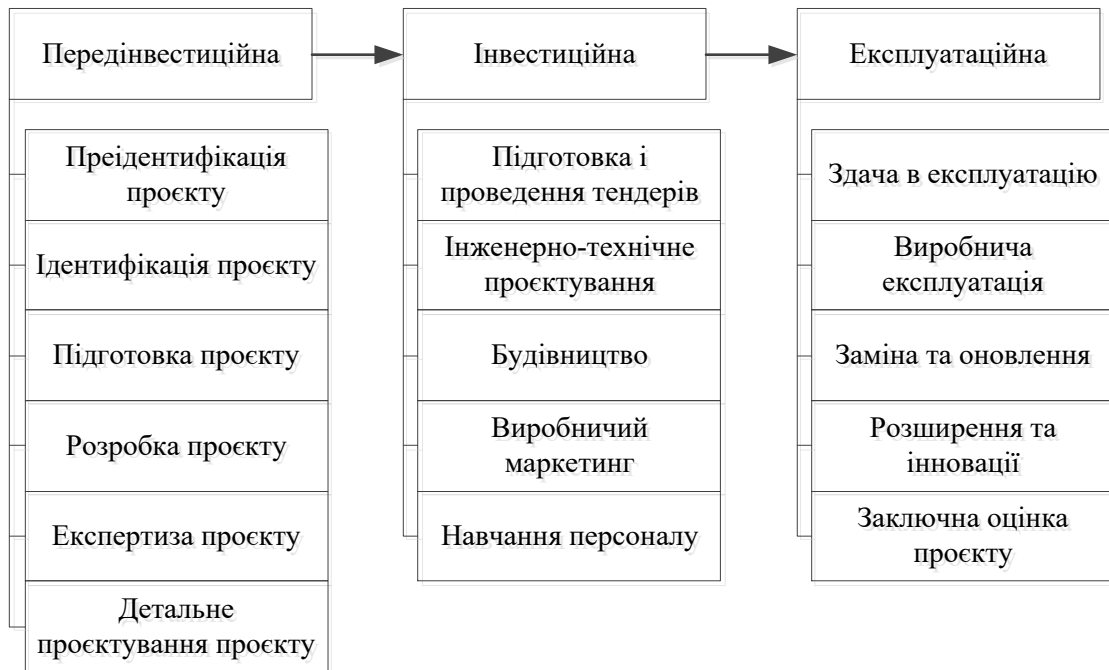


Рис. 1.6 Схема фаз ЖЦП

Складено за джерелом [38]

Вовк С. вважає, що ЖЦП повинен закінчуватися не тільки його оцінкою, але й вивченням досвіду (рис. 1.7) [5]. Зазвичай, під час цього етапу проводяться зустрічі із зацікавленими сторонами, виявляються як позитивні риси самого ПП, процесу його реалізації, так і негативні, з тим, щоб у майбутньому уникнути недоліків.



Рис. 1.7 Схема фаз ЖЦП, запропонованих Вовк С.

Складено за джерелом [5]

За підходом Всесвітнього банку реконструкції та розвитку, ЖЦП складається з двох фаз: проєктування та реалізації ПП (рис. 1.8) [45].

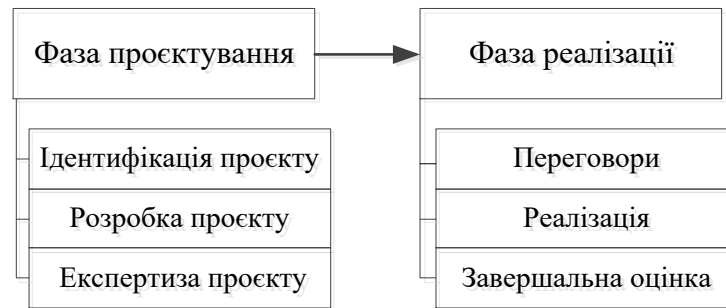


Рис. 1.8 Схема фаз ЖЦП, запропонованих Всесвітнім банком
реконструкції та розвитку

Складено за джерелом [45]

За нашою думкою, автори наведених вище ЖЦП в якості ознаки розмежування обрали логічну послідовність робіт та процедур з розробки та реалізації ПП.

Дункан В. Р. в якості ознаки розмежування обрав такі параметри: рівень вартості та кількість персоналу на етапі [50]. Запропонований їм ЖЦП наведений на рис. 1.9.

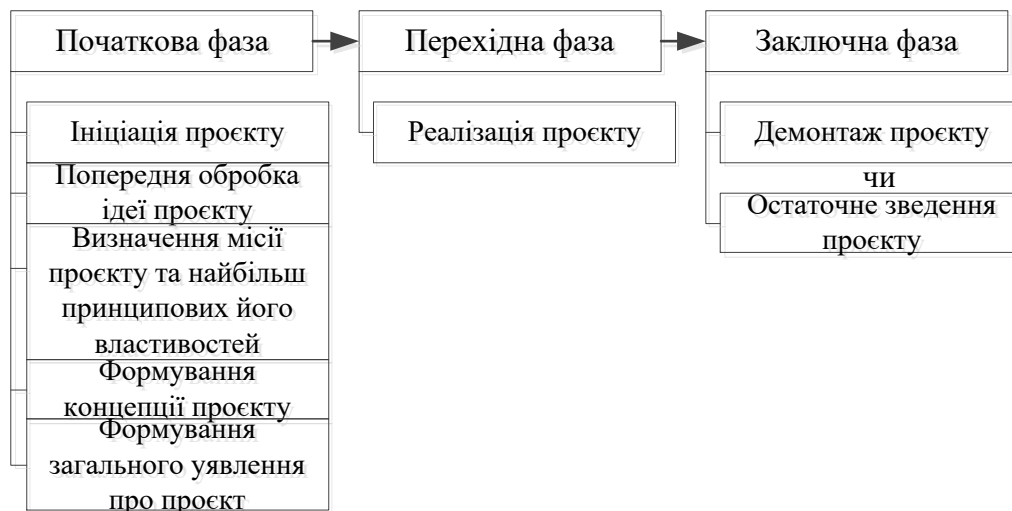


Рис. 1.9 Схема фаз ЖЦП, запропонованих Дунканом В. Р.

Складено за джерелом [50]

Не дивлячись на інші ознаки розмежування ЖЦП на фази, у порівнянні з наведеними вище, вчений. також розподіляє цикл на вже знайомі три фази та наполягає на тому, ПП закінчується після демонтажу об'єктів ПП.

За даними PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK), ЖЦП складається з наступних фаз (рис. 1.10).

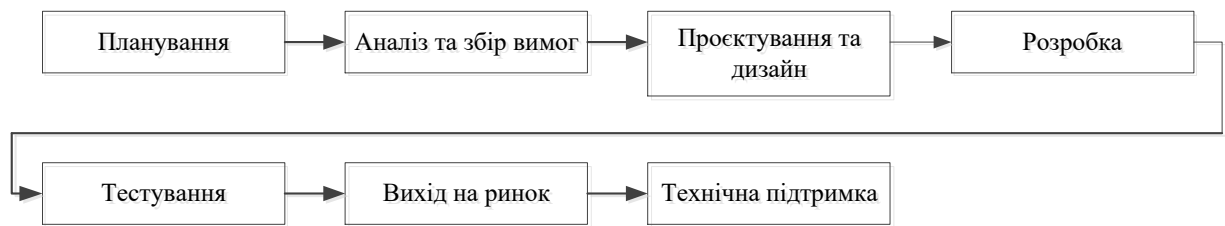


Рис. 1.10 Схема фаз ЖЦП за підходом стандарту PMBOK

Складено на основі [42]

Як слідує з рис. 1.10, ЖЦП за підходом PMBOK закінчується технічною підтримкою. На наш роздум, технічна підтримка це, скоріше, оперативна діяльність відповідної спеціалізованої організації (чи власного спеціалізованого підрозділу). А ЖЦП логічніше закінчувати виводом на ринок об'єкту ПП.

Таким чином, проведене дослідження показало, що, по-перше, структуризація за фазами ЖЦП має важливе значення для цілей управління ПП, по-друге, автори мають різні думки щодо структури ЖЦП, але всі включають до нього фазу «Започаткування».

1.2 Підходи до реалізації фази «Започаткування проєкту»

Як було виявлено у п. 1.1, першою фазою ЖЦ є започаткування. Про важливість цієї фази висловилися низка вчених [8, 31, 35]. Зокрема, вони стверджують, що саме ця фаза є інформаційною базою для всього ПП.

За нашою думкою, фаза «Започаткування» важлива тим, що саме на ній визначаються:

- заплановані результати, які по закінченню ПП будуть порівнюватися з фактичними;

- обмеження та ризики, які необхідно враховувати при плануванні дій з реалізації ПП.

Завданнями цієї фази вчені визначити такі:

- обрати ПП та обґрунтувати його актуальність;
- визначити мету та очікувані результати ПП;
- означити межі ПП;
- з'ясувати очікування та інтереси всіх ключових представників;
- визначити команду ПП та визначити повноваження та обов'язки її членів;
- ідентифікувати ризики ПП;
- встановити обмеження [47].

З метою визначення етапів цієї фази був проведений контент-аналіз, результати якого наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Контент-аналіз визначення етапів фази «Започаткування»

Етап фази ЖЦП «Започаткування»	Кількість згадувань
1	2
Формалізація ідеї та основних завдань ПП	2
Вибір учасників ПП	1
Формування команди ПП	2
Формулювання завдань для членів команди	2
Вибір ключових показників ефективності ПП	3
Розробка Статуту	1
Формулювання вимог до функціонування	1
Документування ідеї чи потреби	1
Визначення ключових зацікавлених сторін	3
Розробка економічного обґрунтування ПП	5

Продовження табл. 1.4

1	2
Визначення змісту та організації ПП	1
Огляд інформації	1
Мобілізація команди ПП	1
Визначення підходу до управління ПП	1
Початкове планування ПП	1
Розробка бізнес-кейсу	1
Створення проєктного офісу	1
Остаточний огляд ПП	1
Визначення обсягу та меж ПП	1
Встановлення каналів комунікації	1
Встановлення цілей ініціативи	1
Створення спільного розуміння ПП усіма учасниками	1
Офіційне документування початку роботи над ПП	1
Розробка основних характеристик ПП, таких як бюджет та терміни	1
Визначення наступних етапів управління ПП	1

Як слідує з табл. 1.4, найбільше згадувань було щодо таких етапів:

- визначення ключових зацікавлених сторін;
- вибір ключових показників ефективності ПП;
- формалізація ідеї та основних завдань ПП;
- формування команди;
- формулювання завдань для членів команди.

На основі аналізу праць науковців, нами запропонована послідовність етапів фази «Започаткування ПП» (рис. 1.11). Доцільно розподілити роботи із започаткування ПП на сім послідовних етапів, починаючи з оцінки варіантів ідей щодо реалізації ПП, завершуючи затвердженням розробленого варіанту ПП.

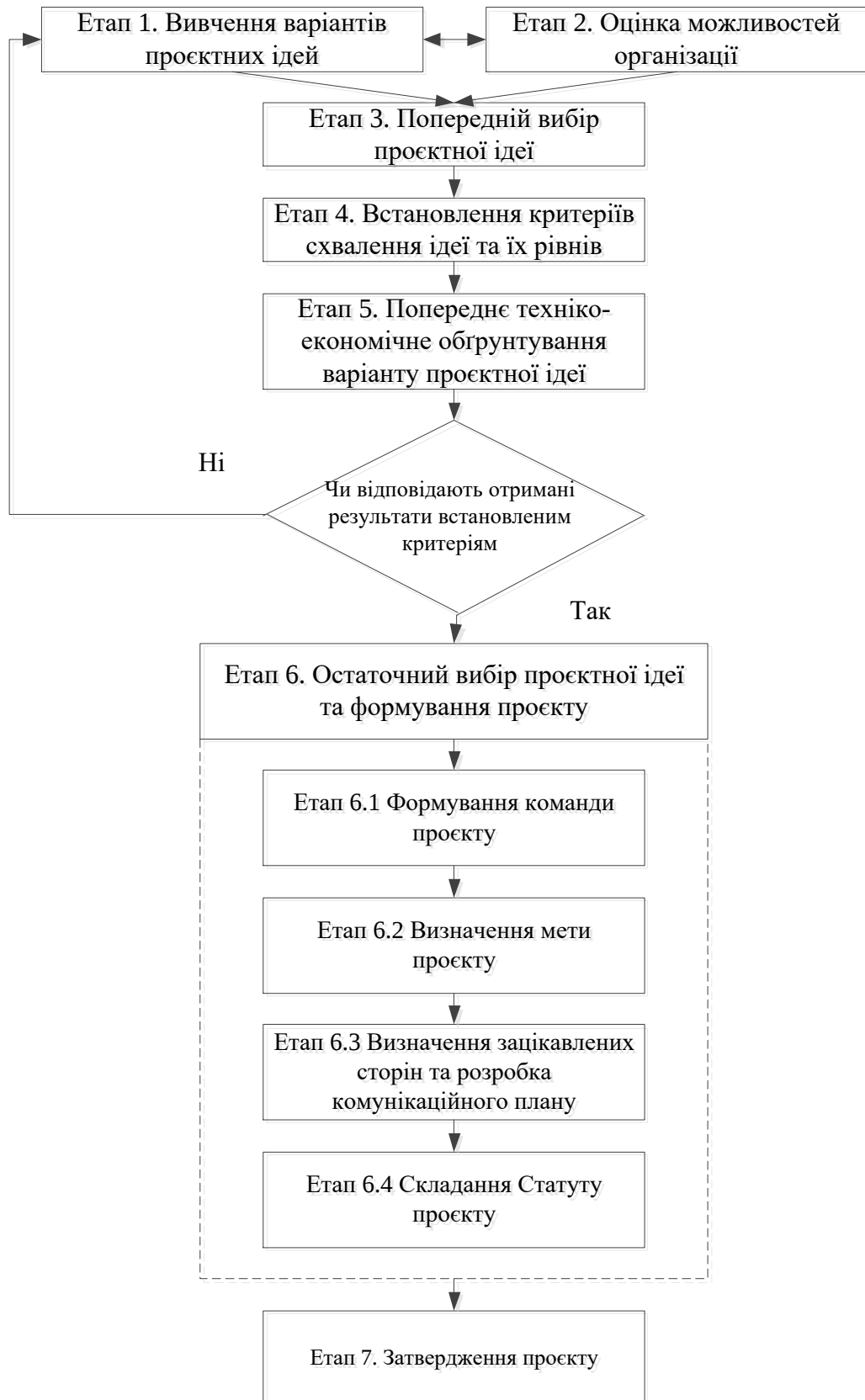


Рис. 1.11 Запропонована схема етапів фази «Започаткування ПП»

Етап 1. Вивчення варіантів ідеї ПП. Питанням пошуку ідеї науковці приділяють вагому увагу. Серед джерел таких ідей вони називають доволі велике коло (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Джерела ідей ПП

Автор	Джерела пошуку невирішених проблем
РМВОК [42]	Вимоги ринку, стратегічна можливість (бізнес-потреба), соціальна потреба, захист оточуючого середовища, вимоги замовника, технічний прогрес, юридична вимога
Хелдман К. [46]	Вимоги ринку, економічні потреби, запити споживачів, технічний прогрес, юридичні вимоги, соціальні потреби
Азарова І. Б. [2]	Незадоволений попит, надлишкові ресурси, ініціатива підприємців, реакція на політичні тиски, зацікавленість кредиторів
Методика ЮНІДО [29]	Стан природних ресурсів, можливостей їхньої обробки; майбутній попит, що має перспективу зростання внаслідок зростання чисельності населення чи купівельної спроможності, попиту на нові товари, такі, як синтетичні волокна, побутова електротехнічна продукція; номенклатура імпорту, щоб визначити область його заміщення; вплив на довкілля; можливості кооперування з іншими галузями всередині країни та за кордоном; можливості розширення існуючих виробничих ліній шляхом їх інтеграції, наприклад, нафтохімічної та нафтопереробної; можливості диверсифікації виробництва; розширення існуючих виробничих потужностей задля економії на масштабах виробництва; загальний стан інвестиційного клімату; промислова політика; наявність та вартість необхідних виробничих факторів

Етап 2. Оцінка можливостей організації. Для здійснення етапу може бути використаний метод SWOT-аналізу, який дає змогу визначити не тільки можливості організації, але й загрози, сильні та слабкі сторони. Крім того, важливим є і фінансова можливість організації, яка може бути визначена за допомогою інструментів фінансового та інвестиційного аналізу.

Етап 3. Попередній вибір ідеї ПП. Обрані варіанти ідей оцінюються з точки зору можливості організації. Таким чином обирається та, яка попередньо може бути обрана. Для цього можуть бути використані логічні та експертні методи, наприклад, метод «мозкового штурму», метод «Дельфі», методи експертних оцінок.

Етап 4. Встановлення критеріїв схвалення ПП та їх рівнів. За думкою Носенко О., ними можуть бути:

- нормі та нормативи,
- критерії науково-технічного спрямування,
- технологічні та виробничі критерії,
- обсяг та джерела фінансування ПП [19].

Вчені [6] пропонують оцінювати ПП за критеріями ефективності:

- сума грошових коштів, яку необхідно спрямувати на реалізацію ПП;
- прибуток від реалізації ПП;
- внутрішня норма прибутку;
- період окупності ПП;
- чутливість прибутку до змін вхідних параметрів.

Івченко І. пропонує в якості критеріїв схвалення ПП розраховувати:

- показники економічної ефективності;
- показники соціальної ефективності;
- показники потенціалу ФП [12].

Етап 5. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) обраної ідеї ПП. Метою цього етапу є визначення доцільності ПП та вибір найбільш раціонального варіанту його реалізації. Послідовність обґрунтування була запропонована методикою ЮНІДО (рис. 1.12). На сьогоднішній день

розроблені шаблони ТЕО, які можна використовувати для обґрунтування будь якого ПП.

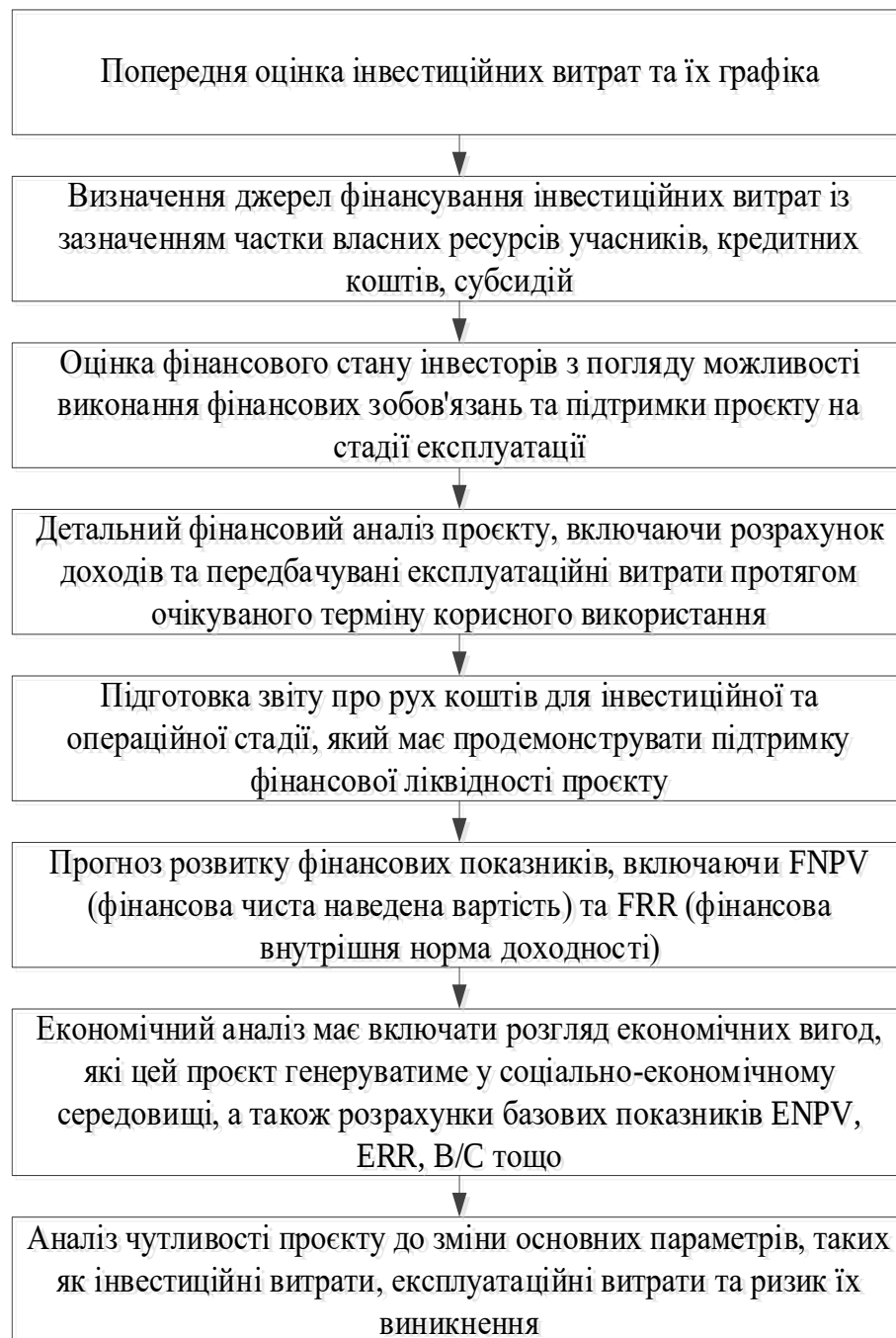


Рис. 1.12 Схема послідовності попереднього техніко-економічного обґрунтування обраної ідеї ПП

Складено на основі [29]

Якщо рівні показників ТЕО будуть відповідати встановленим критеріям, необхідно перейти до етапу 6. Якщо не будуть відповідати – повернутися до пункту 3 з тим, щоб підібрати інші ідеї до розгляду.

Етап 6. Остаточний вибір ідеї та оформлення ПП. Ідея ПП, показники якої відповідають встановленим критеріям, буде прийнята до реалізації. Її треба оформити як ПП.

Етап 6.1 Формування команди ПП. Основна мета формування команди ПП – організація злагодженої роботи фахівців над ПП шляхом розподілу ролей та відповідальності між її членами. Основні методи формування команди наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи формування команди ПП

Метод	Сутність
Цілеорієнтований	Дає змогу учасникам команди під час прийняття управлінських рішень завжди фокусуватися на кінцевих цілях проєкту
Міжособистісний	Підвищення результативності діяльності команди відбувається за рахунок розширення соціально-комунікативної компетентності її членів
Функціонально-рольовий	Досягнення ефективності командної роботи шляхом розподілу ролей у процесі переговорів і дискусій серед членів команди
Проблемно-орієнтований	Враховує потенціал виконавців та їхні уявлення про шляхи вирішення проблем проєкту

Складено на основі [19]

Вибір методу формування команди залежить від масштабів ПП, обсягу робіт та вимог до знань та вмінь фахівців. Зазвичай, ролі у команді

розподіляються таким чином: ініціатор, інвестор, менеджер, члени команди ПП.

Етап 6.2. Визначення мети ПП. Мета є відправною точкою роботи над ПП, тому вона повинна відповідати наступним критеріям: цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Це так званий SMART метод встановлення мети. Саме визначена ціль буде основою для планування показників ПП, встановлення контрольних точок.

Етап 6.3 Визначення зацікавлених сторін та розробка комунікаційного плану. На цьому етапі необхідно не тільки скласти перелік зацікавлених сторін, але й визначити вплив кожної сторони на ПП. Це допоможе побудувати комунікації між ними та членами команди ПП. Послідовність визначення пропонується наступна [48]:

- ідентифікація: складання переліку потенційних зацікавлених сторін;
- розподіл їх на групи в залежності від рівня впливу на ПП;
- розробка плану взаємодії (плану комунікацій) з кожною групою зацікавлених сторін.

Для реалізації цього етапу використовується метод аналізу зацікавлених сторін [42]. Згідно з цією методикою, всі зацікавлені сторони розподіляються на чотири групи: стейкхолдери, які мають:

- високий вплив та високу зацікавленість;
- високий вплив та низьку зацікавленість;
- низький вплив та високу зацікавленість;
- низький вплив та низьку зацікавленість.

Етап 6.4. Складання Статуту ПП. Статут ПП – документ, виданий ініціатором або спонсором ПП, який підтверджує початок ПП та надає керівнику повноваження на його реалізацію [42]. Розділи, які входять до статуту та їх сутність наведені у табл. 1.7.

Етап 7. Затвердження ПП. На цьому етапі ПП затверджується зацікавленими сторонами, які входять до групи «високий вплив та висока

зацікавленість», а також членами команди ПП, які мають на це повноваження. Зацікавлені сторони, які входять до групи «високий вплив та низька зацікавленість», повідомляють про початок ПП іншим групам на початковому етапі ЖЦП.

Таблиця 1.7

Розділи Статуту ПП

Розділ	Сутність розділу
Мета	Визначає конкретні, вимірювані цілі, на досягнення яких спрямований проєкт
Масштаб	Надає огляд того, що включено та виключено в проєкті
Стейкхолдери	Перелічує ключові зацікавлені сторони та їхні ролі
Результати	Описує основні результати проєкту
Етапи	Визначає критичні дати або події на часовій шкалі проєкту
Бюджет	Оцінює необхідні фінансові ресурси
Ризики	Висвітлює основні ризики та потенційні наслідки
Керівник проєкту	Називає керівника проєкту та окреслює його повноваження

По завершенні цього етапу завершується фаза ЖЦП «Започаткування» та розпочинається фаза «Планування ПП».

Висновки до розділу 1

Досліджено, що ознаками ПП є: обмежена у часі мета, тимчасова обмеженість тривалості ПП, бюджет, що відноситься до ПП, новизна, обмеженість ресурсів, розмежування.

Проведене дослідження показало, що, по-перше, структуризація за фазами ЖЦ має важливе значення для цілей управління ПП, по-друге, автори мають різні думки щодо структури ЖЦП, але всі включають до нього фазу «Започаткування». Встановлено, що фаза «Започаткування ПП» важлива тим, що саме на ній визначаються: заплановані результати, які по закінченню ПП будуть порівнюватися з фактичними; обмеження та ризики, які необхідно враховувати при плануванні дій з реалізації ПП.

Визначено, що етапами фази «Започаткування» є: вибір варіанту ідей ПП, оцінка можливостей компанії, встановлення критеріїв та їх рівнів для схвалення ПП, попереднє техніко-економічне обґрунтування ПП, формування команди ПП, визначення мети, зацікавлених сторін ПП та розробка комунікаційного плану, Статуту ПП, остаточне затвердження ПП.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФК
«ЗДОРОВ’Я»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ ФК «Здоров’я»

ТОВ ФК «Здоров’я» є одним із лідерів української фармацевтичної промисловості, виробничі ділянки якої повністю відповідають європейським вимогам якості. Виробничі майданчики компанії відповідають усім вимогам GMP. Це єдині стандарти якості, за якими працюють фармацевтичні підприємства у Європі та США. Пріоритети підприємства – висока якість і безпека продукції, а також охорона навколишнього середовища. Продукція компанії продається в 11 країнах Східної Європи. Важливим завданням підприємства є зміцнення своїх позицій на фармацевтичному ринку, як України, так і країн Європейського Союзу.

У 2024 р. компанія UKRAINIAN BUSINESS AWARD проводила дослідження фармацевтичних компаній за показниками: асортимент продукції (кількість товарних позицій), кількість країн експорту, репутація компанії, благодійна діяльність, відсоток позитивних відгуків, проведення досліджень та проходження сертифікації [24]. Результати аналізу наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

ТОП-15 фармацевтичних компаній України за 2023 р.

Підприємство	Місце в рейтингу
1	2
АТ ФАРМАК	1
Корпорація «АРТЕРІУМ»	2
ТОВ ФК «ЗДОРОВ’Я»	3
ПрАТ «ДАРНИЦЯ»	4

Продовження табл. 2.1

ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	5
ТДВ «ІНТЕРХІМ»	6
ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»	7
Холдинг «UNIPHARMA»	8
ПАТ Хімзавод «ЧЕРВОНА ЗІРКА»	9
АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»	10
АТ «ЛУБНИФАРМ»	11
ТОВ «БІОФАРМА»	12
ФК «VISHRNA»	13
ФК «SPERCO»	14
ТОВ ФК «ФАРКОС»	15

Складено на основі [24]

ФК «ЗДОРОВ'Я» займала першу позицію по кількості товарних позицій – 410, у порівнянні з лідером рейтингу ФАРМА, у якій 366 позицій; 3-4 позиції за показниками благодійність, репутація та додаткові послуги [31].

За даними джерела [31], українські виробники фармацевтичної продукції і під час воєнних дій проводять інвестиційну діяльність, в тому числі і досліджуване ФП (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

ПП фармацевтичних підприємств за 2022-2023 рр.

Підприємство	ПП
1	2
АТ ФАРМАК	Виведення на ринок 11 нових препаратів, призначених для лікування дихальних шляхів та бронхіальної астми, тромбозу, а також

Продовження табл. 2.2

1	2
	рентгеноконтрастні, протизапальні, знеболювальні препарати, антигістамінні лікарські препарати та льодяники з вітамінами для дітей. До кінця року планується запустити виробництво ще 6 нових лікарських засобів. Запуск ділянки з виробництва ліків у небулах. Облаштування бомбосховищ на своїх підприємствах у Києві та Шостці
ПрАТ ДАРНИЦЯ	Поновлення модернізації ділянок з виробництва твердих лікарських форм. Виведення на ринок 19 нових препаратів. Впровадження цифрових технологій з одночасним проведенням реінжинірингу всіх процесів та гармонізацією ландшафту бізнес-додатків
ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»	Проходження двох виробничих ділянок на відповідність GMP Виведення на ринок 7 нових лікарських засобів Дослідження 35 лікарських засобів
КИЇВМЕДПРЕПАРАТ (для корпорації «АРТЕРІУМ»)	Продовження ПП повної модернізації виробництва ліофілізованих лікарських засобів Виведення на ринок 7 нових препаратів

Складено на основі [31]

До фінансових показників, які характеризують ефективність діяльності відносяться: дохід від реалізації продукції, витрати на виробництво та реалізацію продукції, прибуток та рентабельність. Фінансові результати діяльності ФП наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ФП

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2038351	2304235	1874647	1438695	2235706
Темп зростання чистого доходу	-	1,13	0,8	0,77	1,55
Витрати операційної діяльності, тис. грн	1377905	2164122	1273410	2033425	2127121
Темп зростання операційних витрат	-	1,57	0,59	1,6	1,05
Прибуток, тис. грн	660446	140113	601237	-594730	108585
Рентабельність, %	48,0	6,4	47,2	-	0,5

Графічне зображення тенденцій фінансових показників наведені на рис. 2.1.

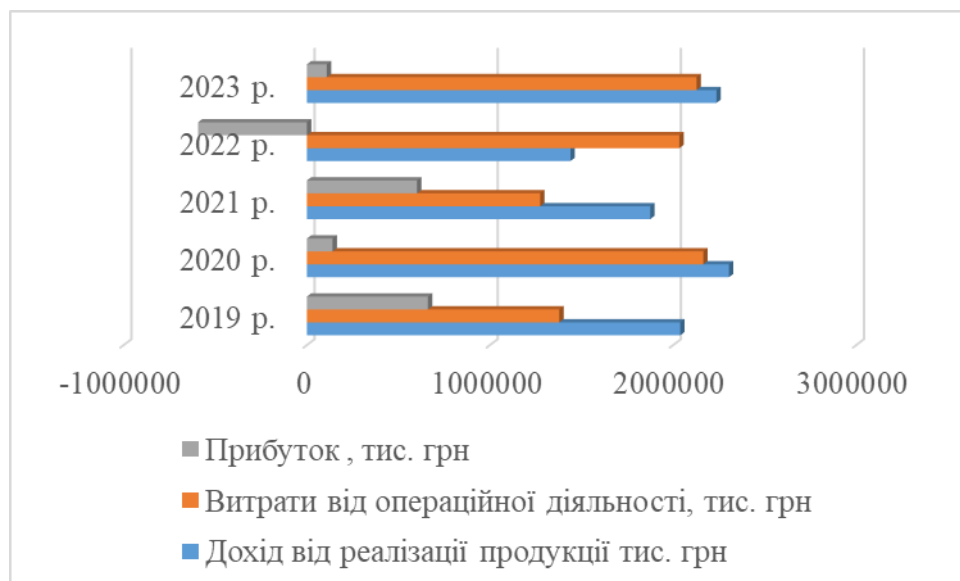


Рис. 2.1. Фінансові показники діяльності ФП у період 2019-2023 р.

Як слідує з табл. 2.3 та рис. 2.1, фінансові показники діяльності – впродовж досліджуваного періоду – нестабільні, особливо це стосується 2019-2021 рр. Спад показників у 2022 р. та поява збитків пояснюється широкомасштабним вторгненням росії в Україну. Але, вже у 2023 р. показники обсягів реалізації продукції підвищилися до довоєнного рівня та був отриманий прибуток.

Кожен рік компанія UKRAINIAN BUSINESS AWARD аналізує фармацевтичний ринок та визначає рейтинг підприємств. Результати за 2022 р. наведені на рис. 2.2.

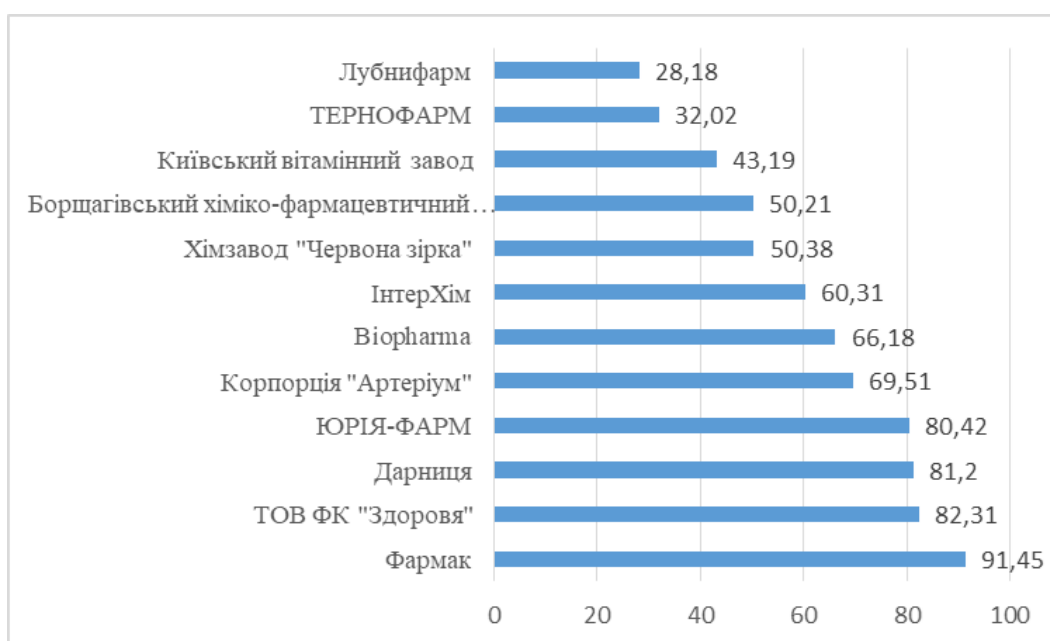


Рис. 2.2. Рейтинг фармацевтичних компаній у 2022 р.

Складено на основі [24]

Рейтинг фармацевтичних компаній за результатами 2023 р. наведені на рис. 2.3. Як слідує з рис. 2.1-2.2, позиція ФП дещо погіршилася: з другої позиції у 2022 р. вона перемістилася на третю позицію у 2023 р. Але кількість балів, яку компанія набрала у 2023 р. (89%), вище, ніж у 2022 р. (82,3%). На основі проведеного аналізу діяльності ФП, його місце розташування у прифронтовій зоні впливає на її діяльність.

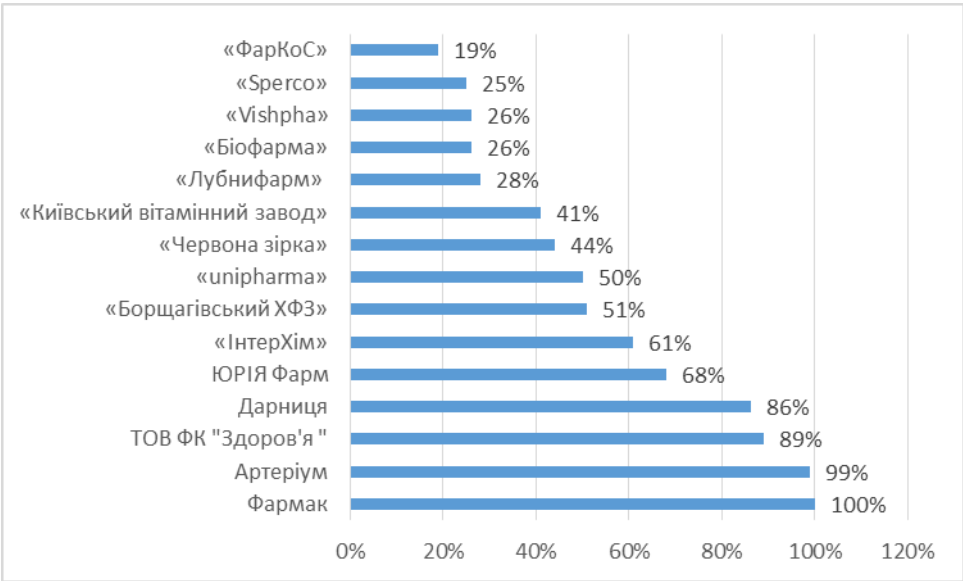


Рис. 2.3 Рейтинг фармацевтичних компаній у 2023 р.
Складено на основі [24]

Для визначення її стратегічної позиції був проведений PESTE-аналіз. За нашою думкою, у пункт «Політичні фактори» необхідно включити фактор «Погроза зі сторони країни-агресора» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз ФП

Фактор	Оцінка
1	2
Політичні	
Стабільність політичної ситуації у країні чи обраному регіоні	-3
Політична і соціальна нестабільність у країні	-4
Податкові політики та пільги	-1
Рівень корупції	-3
Загроза зі сторони держави-агресора	-4
Середня оцінка	-3,4
Економічні	
Обсяг виробництва і реалізації продукції	+4

Продовження табл. 2.4

1	2
Рекламна кампанія	+5
Чистий прибуток	+3
Асортимент продукції	+5
Виробництво іноземних аналогів	+5
Економічна криза	-1
Інфляція	-2
Валовий національний продукт	-3
Конкуренція	+5
Середня оцінка	+3
Соціальні	
Кваліфікація кадрів	+5
Корпоративна соціальна відповідальність	+5
Досвід роботи у галузі	+5
Зв'язки з громадськістю	+4
Кількість персоналу	+4
Мотивація персоналу	+5
Середня оцінка	+4,7
Технологічні	
Система комунікацій	+3
Рівень автоматизації	+5
Активність інноваційної та інвестиційної діяльності	+4
Середня оцінка	+4
Екологічні	
Норми та вимоги щодо безпеки виробництва та використання ліків	-3
Витрати підтримки мінімального рівня викидів і відходів, на утилізацію небезпечних речовин	-3
Вплив екологічних законів на діяльність компанії	-1
Середня оцінка	-2,3
Законодавчі	
Закони про захист інтелектуальної власності та патентне право для фармацевтичних компаній	+5

Продовження табл. 2.4

1	2
Зміни у правилах реєстрації та регулювання нових лікарських препаратів	-1
Правові обмеження	-2
Державне регулювання	-3
Середня оцінка	-0,2

Політичні фактори: нестабільність політичної ситуації у країні взагалі та в Харківській обл., політична і соціальна нестабільність у країні, загрози зі сторони держави-агресора – всі ці фактори мають великий негативний вплив на діяльність ФП.

Економічні фактори. У березні 2022 р. був зафіксований спад фармацевтичного ринку на 11%, у квітні ринок скоротився на третину, а у травні – на 24%. Тож вихід на ті цифри, які ринок має на кінець 2023 р. – серйозне досягнення. Компанія «ЗДОРОВ'Я» щомісяця виготовляє та реалізовує великий обсяг продукції; посідає друге місце з обсягами реалізації серед інших фармацевтичних компаній; здійснює достатню рекламну кампанію; за останні роки (крім 2022 р.) отримувала чистий прибуток, тому має можливість вкладати кошти в нові напрями розвитку; володіє широким асортиментом продукції та може продовжити його розширення; завдяки досвіду роботи може виготовляти генерики; має вигідну конкурентну позицію – все це позитивно впливає на стратегічну позицію компанії, в той час, як криза в економіці країни; високі темпи інфляції та падіння темпів виробництва валового національного продукту – негативний вплив.

Соціальні фактори: на підприємстві працюють досвідчені та висококваліфіковані робітники; компанія має чітко визначену корпоративну відповідальність; великий досвід роботи у галузі, але обмежені зв'язки з громадськістю; в компанії працює більше півтори тисячі працівників (у 2022р. чисельність знижувалася, але у 2023 р. набула довоєнного рівня); рідкісні

випадки появи вакансій на ринку праці, що свідчить про низьку плинність кадрів.

Технологічні: розгалужена система комунікацій між постійними працівниками та партнерами; технологічні процеси мають високий рівень автоматизації; інноваційна та інвестиційна діяльність має середній рівень активності, в основному реалізуються соціальні ПП.

Екологічні фактори. ФП відносяться до переробних хімічних підприємств. У технологічному процесі підприємств отримується велика кількість викидів та відходів. Вимоги щодо безпеки виробництва та використання ліків; великі суми витрат на підтримку гранично допустимих рівнів викидів і відходів, на утилізацію небезпечних речовин мають негативний вплив на діяльність компанії. В ФП працює «Зелений офіс». Також здійснюється збір та утилізація ЛЗ, термін придатності яких закінчився.

Законодавчі: закони про захист інтелектуальної власності та патентне право для фармацевтичних компаній, оформлення правовідносин з іншими підприємствами з цих питань мають позитивний вплив на діяльність підприємства; в той же час зміни у правилах реєстрації та регулювання нових лікарських препаратів, правові обмеження та жорстке державне регулювання накладають обмеження на його діяльність.

Проведений аналіз показав, що найбільшою групою факторів, які негативно впливають на ефективність та результативність діяльності підприємства, є політичні та екологічні. Натомість такі групи факторів, як соціальні, технологічні та економічні, сприяють успішному проведенню операційної діяльності, розвитку ФП, досягненню стратегічних цілей та завдань реалізації ПП.

Схема організаційної структури управління досліджуваного підприємства наведена на рис. 2.4. В ній виокремлені керівники, які відповідають за виконання окремих функцій (табл. 2.5).

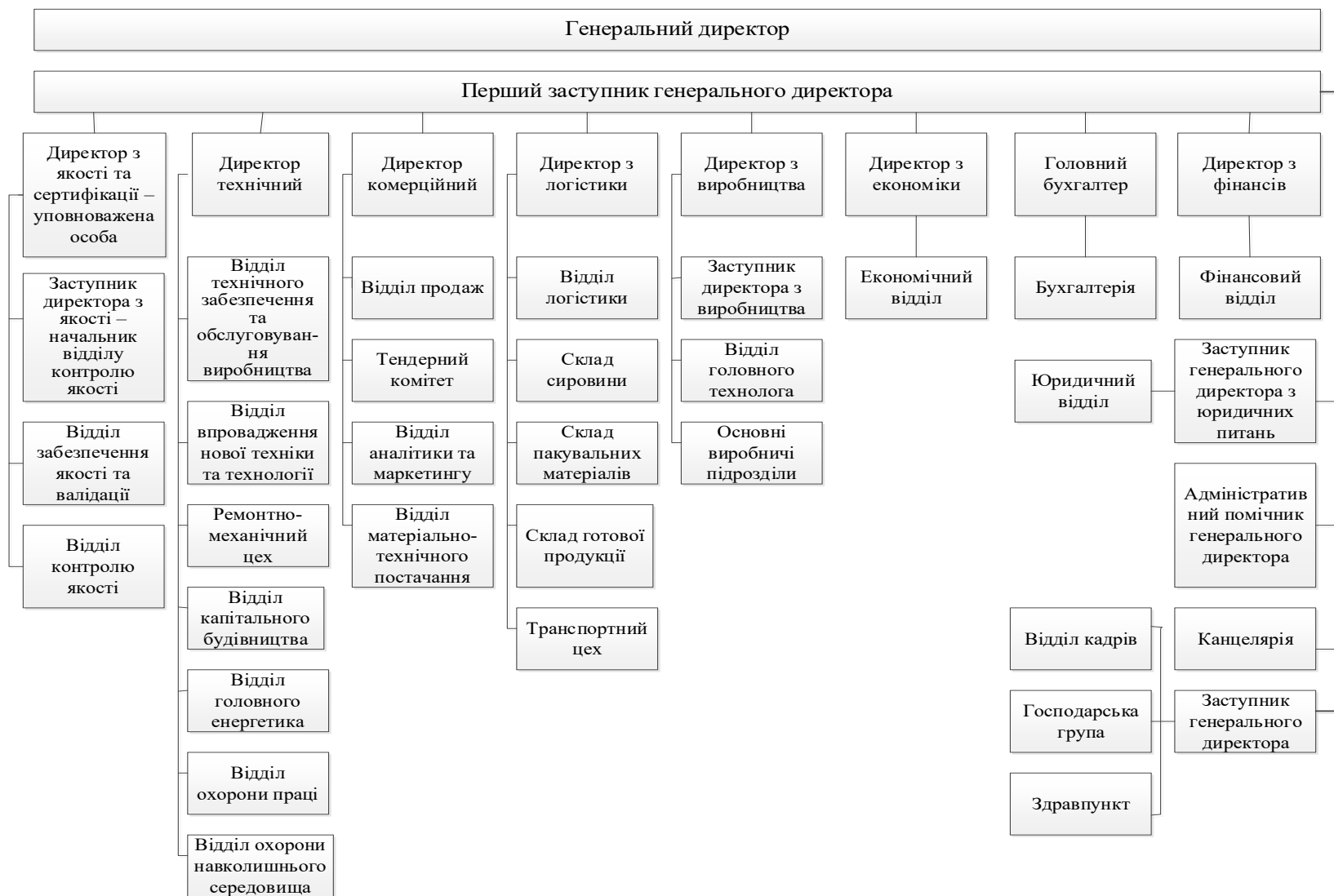


Рис. 2.4. Організаційна структура управління досліджуваного ФП

Таблиця 2.5

Розподіл функцій між функціональними керівниками

Функціональний керівник	Функція
Директор з якості та сертифікації	Управління якістю
Технічний директор	Підготовка виробництва, в т. ч. капітальне будівництво, а також управління довкіллям
Комерційний директор	Управління зовнішніми зв'язками підприємства щодо постачання та збуту продукції, а також зовнішньоекономічною діяльністю
Директор з логістики	Управління поставками, зберіганням сировини, допоміжних матеріалів, готової продукції, а також її транспортуванням
Директор з виробництва	Організація виробництва продукції
Директор з економіки	Вирішення економічних питань (розрахунок собівартості, визначення ціни на товарну продукцію, вирішення питань управління персоналом)
Головний бухгалтер	Організація обліку доходів, витрачених ресурсів, складання фінансової звітності
Директор з фінансів	Забезпечення фінансовими ресурсами діяльності підприємства
Заступник генерального директора з юридичних питань	Ведення договірної роботи Ведення претензійної роботи
Заступник генерального директора з питань кадрів та побуту	Вирішення питань з набором кадрів та організації нормальних побутових умов праці та відпочинку

Підрозділ, який замається діяльністю з реалізації ПП підпорядковується технічному директору.

2.2 Дослідження проєктної діяльності ТОВ ФК «Здоров'я»

Одним із показників активності діяльності з виконання ПП є наявність інвестиційних ресурсів. У табл. 2.6. та на рис. 2.5 наведені вихідні дані для аналізу інвестиційних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для аналізу інвестиційних ресурсів ФП

Інвестиційні ресурси	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Нематеріальні активи	2095	9324	9388	5024	5212
Незавершені капітальні інвестиції	5108	7464	3363	6151	11406
Основні засоби	695369	710341	714431	367805	181 828
Довгострокові фінансові інвестиції	53275	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	178803	176466	189052	219111	225852
Всього	934650	903595	916234	598091	424298

Як слідує з табл. 2.6, за п'ять років дослідження сума інвестиційних ресурсів підприємства знизилася на $(1-598091/916234) \times 100 = 35\%$.

На рис. 2.5 наведений результат аналізу інвестиційних ресурсів.



Рис. 2.5 Тенденція інвестиційних ресурсів за 2019-2023 рр.

Як слідує з рис. 2.5 таке зниження відбулося за рахунок зниження суми основних засобів. Але, в той же час збільшилася сума поточних фінансових інвестицій, що призвело до зміни структури інвестиційних ресурсів. На рис. 2.6 та 2.7 наведені структури інвестиційних ресурсів у 2019 та у 2023 рр.

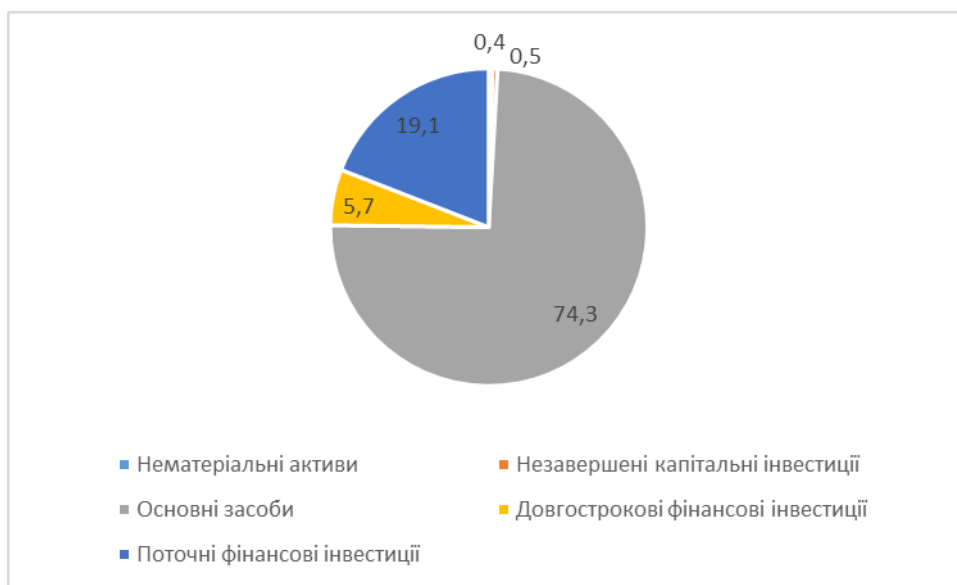


Рис. 2.6 Структура інвестиційних ресурсів ФП у 2019 р.

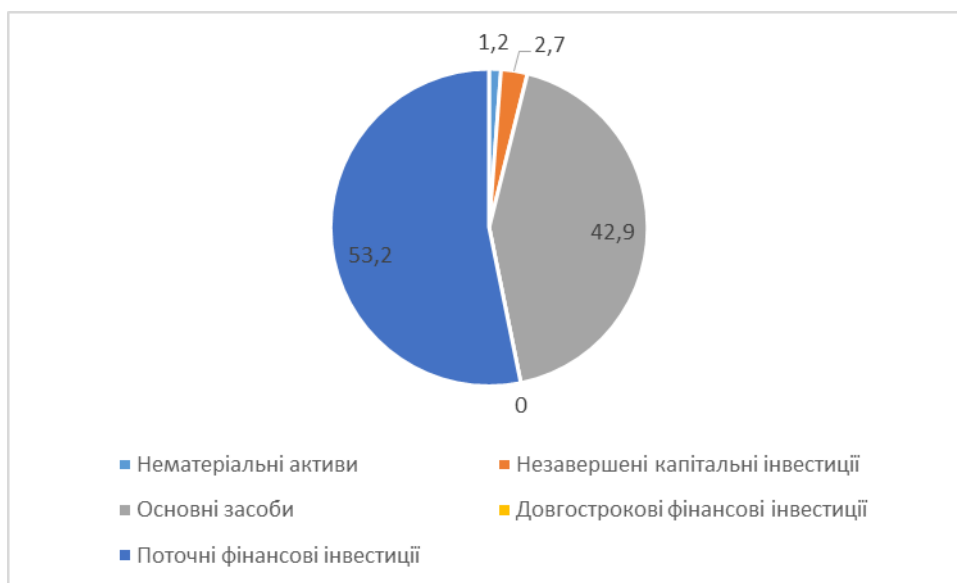


Рис. 2.7 Структура інвестиційних ресурсів ФП у 2023 р.

Як слідує з рис. 2.6-2.7, у 2019 р. в структурі інвестиційних ресурсів найбільша частка була за основними засобами, а у 2023 р. – за поточними

фінансовими інвестиціями. У цей період підприємство придбало цінні папери іншого підприємства.

У 2022-2023 рр. досліджувана компанія продовжувала діяльність з реалізації ПП (рис. 2.8).

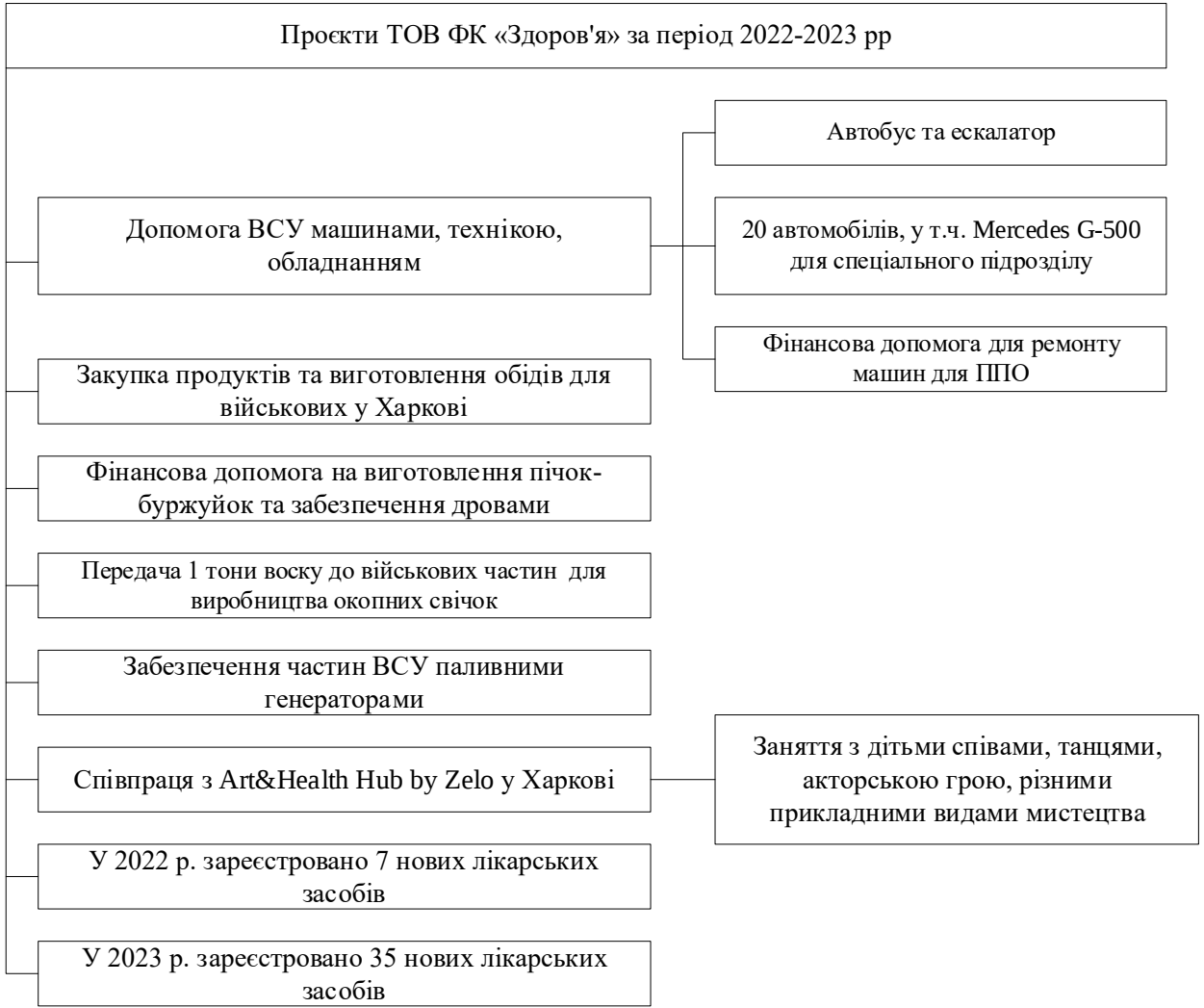


Рис. 2.8 ПП в період 2022-2023 рр.

Як слідує з рис. 2.4, підрозділ, функцією якого є управління ПП, в організаційній структурі управління компанією відсутній. В залежності від призначення ПП, питаннями управління ними можуть займатися:

- відділ капітального будівництва – ПП з будівництва, реконструкції цеху, виробництв, складів та інших будівель; оснащення будівель системами

протипожежного сповіщення та захисту, водопостачання; очисних споруд та ін.;

- відділ впровадження нової техніки та технології – ПП з модернізації технологічних ліній; зміні устаткування та ін.;

- відділ головного технолога – ПП з вдосконалення технологічних процесів; зміні норм витрат сировинних та енергетичних ресурсів на технологічний процес; підвищення якості продукції та ін.;

- фінансовий відділ – зазвичай, приймає участь у реалізації всіх ПП, забезпечуючи фінансовими ресурсами.

Як показав аналіз діяльності, компанія у 2022 р. з об'єктивних причин отримала збиток. У 2023 р. ситуація покращилася, але рівня довоєнного часу не досягла. У табл. 2.7 наведений аналіз готовності підприємства до інвестиційної діяльності за методикою [39]. Науковцем готовність підприємства розглядається, «як сукупність організації функціонування та економічних результатів господарювання».

Таблиця 2.7

Аналіз готовності ФП до інвестиційної діяльності у 2023 р.

Назва показника	Рівень показника
1	2
Організаційний аспект готовності компанії	
Показники виробництва	
Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,98
Коефіцієнт неперервності	1
Коефіцієнт спеціалізації	0,96
Показники підготовки виробництва	
Коефіцієнт тривалості підготовки виробництва	0,8
Коефіцієнт паралельності робіт	0,8

Продовження табл. 2.7

1	2
Коефіцієнт комплексності підготовки виробництва	1
Коефіцієнт якості документації з підготовки виробництва	0,9
Показники праці	
Коефіцієнт організації робочих місць	1
Коефіцієнт прогресивності організації труда	0,8
Коефіцієнт використання обґрунтованих норм	0,8
Коефіцієнт використання кваліфікованих робітників	0,9
Економічний аспект готовності компанії (приватні показники)	
Питома вага витрат на НДДКР (розробка ЛЗ), %	12,7 ^{*)}
Питома вага витрат на підвищення кваліфікації, %	2,88 ^{**)}
Економічний аспект готовності компанії (узагальнюючі показники)	
Індекс зростання продуктивності праці	1,2
Індекс зростання фондівддачі	0,8
Індекс зростання матеріалівддачі	1,2

Примітки: *) – питома вага на витрат на НДДКР (розробку ЛЗ) у 2022 р. складала 9,3%; у 2021 р. – 10,6%

**) – питома вага витрат на підвищення кваліфікації у 2022 р. складала 1,1%, у 2021 р. 2,7%.

Як слідує з проведеного аналізу, компанія готова до інвестиційної діяльності, про що говорять рівні показників, близькі до одиниці. Щодо таких показників, як питома вага витрат на НДДКР (розробка ЛЗ) та питома вага витрат на підвищення кваліфікації, то треба відмітити, що вони перевищують рівень цих показників у 2021 р. Зниження цих показників у 2022 р. пояснюється об'єктивними причинами. Тобто, компанія продовжує розвиватися.

Одним із ПП, який почався у січні 2023 р., є ПП з випуску лікарських засобів у небулах. У табл. 2.8 наведена характеристика ПП за етапами ЖЦ фази запровадження.

Таблиця 2.8

Характеристика ПП випуску лікарських засобів у небулах за етапами ЖЦ фази запровадження

Етап ЖЦП	Характеристика етапу
1	2
1. Визначення варіантів ідей ПП	Аналіз показав, що ЛЗ у небулах користуються високим непокритим попитом. За думкою споживачів – це найбільш зручна форма для прийому бронхолітичних засобів. Ідея ПП обрана за рекомендацією маркетологів
2. Оцінка можливостей компанії	Компанія має можливість розширення виробничих площ, фахівці мають високий професійний рівень, що дає впевненість у реалізації ПП, можливості залучення додаткового персоналу для обслуговування нової технологічної лінії, очисні споруди мають запас потужності для переробки додаткових обсягів викидів, позитивна кредитна історія компанії, що гарантує залучення кредитних коштів
3. Встановлення критеріїв схвалення ідеї та їх рівнів	Термін окупності ПП – до 3 років Можливість нарощування обсягів виробництва цієї лікарської форми Капітальні витрати не перевищують 6,5 млн дол. Термін реалізації ПП – до 6 місяців
4. Попереднє ТЕО	Термін окупності ПП – 2,7 р. Капітальні витрати – 6,0 млн дол. Термін реалізації ПП – 5,5 місяців У подальшому є можливість нарощування обсягів за рахунок вдосконалення технологічного ПП
5. Остаточний вибір ПР	Показники ПП, що отримані при попередньому ТЕО відповідають встановленим критеріям. Тому ідея ПП була схвалена. Терміни за фазами ПП: Фаза запровадження: 10.01.2023 – 1.02.2023 р. Фаза планування: 02.02.2023 – 28.02.2023 р. Фаза виконання та контролю: 01.03.2023-10.05.2023 р. Фаза завершення: 11.05.2023 – 30.05.2023 р.
6. Формування команди ПП:	Застосований функціонально-рольовий метод формування команди

Продовження табл. 2.8

1	2
- ініціатор	Директор компанії
- інвестор	ПриватБанк
- менеджер	Фахівець відділу головного технолога
- члени команди	Фахівець відділу головного технолога
	Фахівець відділу впровадження нової техніки та технології
	Фахівець відділу головного енергетика
	Фахівець юридичного відділу
7. Складання Статуту ПП	Статут ПП містить такі пункти: Загальні положення Призначення ПП Вимірні цілі та відповідні критерії успішності ПП Припущення та обмеження Опис, межі та ключові доробки ПП Сукупний ризик ПП Розклад фаз та етапів з термінами реалізації Ресурси ПП Перелік основних зацікавлених сторін Вимоги до схвалення ПП Критерії виходу з ПП Додатки

Як слідує з табл. 2.8, серед етапів ЖЦП відсутні такі етапи, як визначення зацікавлених сторін, розробка загального плану взаємодії (плану комунікацій) з кожною групою зацікавлених сторін.

Фактичний термін реалізації ПП був збільшений. Тривалість фаз ПП наведені у табл. 2.9. Фактична тривалість таких фаз ЖЦП, як запровадження, планування та завершення відповідає запланованим. Фактична тривалість фази виконання та контролю на місяць (26 днів) перевищувала планову.

Таблиця 2.9

Терміни реалізації ПП

Фаза ЖЦП	Термін виконання за планом	Термін виконання фактично
Запровадження	10.01.2023 – 1.02.2023	13.01.2023 – 01.02.2023
Планування	02.02.2023 – 28.02.2023	02.02.2023 – 28.02.2023
Виконання та контролю	01.03.2023 – 10.05.2023	01.03.2023 – 05.06.2023
Завершення	11.05.2023 – 30.05.2023	06.06.2023 – 25.01.2023

Аналіз фактичного виконання термінів етапів наведений у табл. 2.10. Фаза виконання та контроль розпочалася в призначений час – 01.03.2023 р. Складності розпочалися з етапу «Організація доставки та доставка устаткування». Постачальником устаткування повинна була бути фірма «PHARMATECHNOLOGIES» з США. Саме її співробітники повинні були провести монтаж устаткування та тестовий запуск технологічної лінії. Але, коли прийшов час цих робіт, співробітники фірми відмовилися приїжджати в Харків, як в місто, яке знаходиться на кордоні з росією. Компанії «ЗДОРОВ'Я» для монтажу технологічної лінії довелося шукати нового підрядника. Такий підрядник був знайдений в Іспанії. Але він також відмовився приїжджати у Харків. Шляхом перемовин була досягнута домовленість щодо проведення он-лайн консультацій з приводу монтажу лінії. Важливим питанням при обговоренні умов співпраці були засоби комунікації. В результаті проведення цих заходів, монтаж устаткування почався з запізненням більше ніж на місяць.

При чому, за планом ПП мав термін реалізації – 5,5 місяців, що відповідало критеріям його схвалення. Збільшення терміну реалізації на 1 місяць вже не відповідає їм. Таким чином, як слідує з наведеного аналізу, відсутність такого етапу ЖЦП «Запровадження», як «Визначення стейкхолдерів та розробка комунікаційного плану», призвели до того, що коли з'явилися форс-мажорні обставини, команді ПП довелося в аварійному режимі вирішувати питання. Саме це і збільшило терміни його реалізації.

Таблиця 2.10

Аналіз фактичного виконання термінів етапів фази ЖЦП «Виконання та контроль»

За планом		Фактично	
Етап	Дата початку	Етап	Дата початку
Підготовка виробничої площі під монтаж технологічної лінії	01.03.2023 – 15.03.2023	Підготовка виробничої площі під монтаж технологічної лінії	01.03.2023 – 15.03.2023
Організація доставки та доставка устаткування	06.03.2023 – 10.03.2023	Перемовини з підрядчиком-виконавцем монтажних робіт	06.03.2023 – 10.03.2023
Монтаж устаткування	16.03.2023 – 25.04.2023	Пошук виконавця монтажних робіт	13.03.2023 – 31.03.2023
		Пошук каналів комунікації та обговорення засобів передачі інформації	04.04.2023 – 14.04.2023
		Організація процесу комунікації команди ПП з виконавцем монтажних робіт	17.04.2023 – 24.04.2023
		Організація доставки та доставка устаткування	20.04.2023 – 25.04.2023
		Монтаж устаткування	27.04.2023 – 26.05.2023
Навчання персоналу	03.03.2023 – 26.04.2023	Навчання персоналу	17.04.2023 – 2.05.2023
Запуск лінії в тестовому режимі та наладка необхідних параметрів процесу	26.04.2023 – 10.05.2023	Запуск лінії в тестовому режимі та наладка необхідних параметрів процесу	29.05.2023-05.06.2023

На основі проведених досліджень зроблений SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності ФП з реалізації ПП

Сильні сторони	Слабкі сторони
Нетривалий термін підготовки виробництва	Сповільнення інвестиційної діяльності в останні роки
Високий рівень паралельності робіт	Нестача інвестиційних ресурсів
Комплексність підготовки виробництва	
Висока якість документації з підготовки виробництва	
Коефіцієнт тривалості підготовки виробництва	
Наявність власної дослідницької бази	
Кваліфікований персонал	
Високий виробничий потенціал	
Можливості	Загрози
Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження власних розробок у виробництво	Повномасштабна війна росії проти України
Підвищувати кадровий потенціал підприємства	Місце розташування підприємства у прифронтовій зоні
	Регульована державою діяльність фармацевтичного підприємства
	Відмова закордонних фахівців співпрацювати (через загрозу бомбардувань)
	Зниження обсягів іноземних інвестицій

Висновки до розділу 2

ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я» – підприємство фармацевтичної галузі. За досліджувані роки показники діяльності свідчать про ефективність його діяльності, виключаючи 2022 р. Проведений аналіз показав, що найбільшою групою факторів, які негативно впливають на ефективність та результативність діяльності підприємства, є політичні та екологічні.

Натомість такі групи факторів, як соціальні, технологічні та економічні сприяють діяльності.

Не дивлячись на близькість фронту, підприємство веде активну ПД. Аналіз показав, що компанія здатна до її продовження у 2023 р. та наступних роках. За цей період компанія реалізувала понад 30 благодійних ПП в підтримку ЗСУ. Крім цього на ринок було виведено понад 40 нових ЛЗ.

При реалізації ПП компанія структурує їх на такі фази ЖЦП: запровадження, планування, виконання та контроль, завершення. Фаза «Започаткування» складаються з таких етапів, як вибір варіанту ідей ПП, оцінка можливостей компанії, встановлення критеріїв та їх рівнів для схвалення ПП, попереднє ТЕО, формування команди ПП, визначення мети ПП, розробка Статуту, остаточне затвердження ПП.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФАЗИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТУ «ЗАПОЧАТКУВАННЯ» НА ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я»

3.1 Розробка алгоритму співпраці із стейкхолдерами

Як показав аналіз, структура фази «Започаткування», яку використовують в управлінні ПП на ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я», не співпадає з теоретично обґрунтованою: у ній відсутній етап «Визначення зацікавлених сторін та розробка комунікаційного плану». Відсутність опрацьованого плану комунікації зі стейкхолдерами супроводжується непередбаченими в календарному плані ПП роботами та призводить до затримки реалізації ПП.

З метою вдосконалення співпраці із зацікавленими сторонами нами запропонований алгоритм співпраці зі стейкхолдерами (рис. 3.1).

Етап 1. Формування групи експертів. Експерт з управління ПП – висококваліфікований фахівець галузі управління ПП, який має необхідні знання та досвід для проведення експертизи [41]. Він має відповідати таким критеріям:

- високий рівень фахової компетентності;
- досвід проведення експертиз;
- креативність, розвинуті творчі здібності, що дозволяють аналізувати проблемні ситуації та знаходити шлях розв'язку протиріч;
- наукова об'єктивність;
- прогностичність – здатність передбачати або відчувати майбутній стан досліджуваного об'єкта;
- позитивне ставлення до інновацій.

Групу експертів пропонується сформувати методом самоаналізу експертів.

Рівень компетентності (K_n) пропонується розраховувати за формулою:



Рис. 3.1 Запропонований алгоритм співпраці зі стейкхолдерами
Складено автором

$$K_n = \frac{\sum_1^5 k \times O_k}{5}, \quad (3.1)$$

де k_3 – коефіцієнт значущості критерію оцінки експерта, у розрахунку дорівнює 0,2,

O_k – оцінка експерта за критерієм,

5 – кількість оцінюваних критеріїв.

Оцінка критеріїв пропонується здійснювати за наступними таблицями (табл. 3.1-3.5).

Таблиця 3.1

Оцінка критерію «рівень фахової компетентності експерта»

Ступінь ознайомлення експерта з питанням	Кількісне значення
Не знайомий з питанням (проблемою)	0
Погано знайомий з питанням (проблемою)	1
Задовільно знайомий з питанням (проблемою)	2
Добре знайомий з питанням (проблемою)	3
Дуже добре знайомий з питанням (проблемою)	4
Питання входить до кола вузької спеціалізації	5

Таблиця 3.2

Оцінка досвіду проведення експертиз експертом

Кількість експертиз, в яких приймав участь експерт	Кількісне значення
Не приймав участь	0
1-3	1
4-6	2
7-9	3
9-10	4
Більше 10	5

Таблиця 3.3

Оцінка креативності експерта

Ступінь розвитку креативності та творчих здібностей	Кількісне значення
1	2
Відсутність креативності	0

Продовження табл. 3.3

1	2
Погано розвинута креативність	1
Задовільно розвинута креативність	2
Добре розвинута креативність	3
Дуже добре розвинута креативність	4
Дуже добре розвинута креативність та творчі здібності	5

Таблиця 3.4

Оцінка прогностичності експерта

Ступінь передбачуваності та прогнозування майбутнього стану досліджуваного об'єкту	Кількісне значення
Відсутність передбачуваності стану об'єкту	0
Погано розвинута передбачуваність стану об'єкту	1
Задовільно розвинута передбачуваність стану об'єкту	2
Добре розвинута передбачуваність стану об'єкту	3
Дуже добре розвинута передбачуваність стану об'єкту	4
Дуже добре розвинута прогностичність та прогнозування майбутнього стану досліджуваного об'єкту	5

Таблиця 3.5

Оцінка відношення експерта до інновацій

Ступінь ставлення до інновацій	Кількісне значення
Незнайомий з цим питанням	0
Погане ставлення до інновацій	1
Задовільне ставлення до інновацій	2
Добре ставлення до інновацій	3
Дуже добре ставлення до інновацій	4
Питання інновацій входить до кола вузької спеціалізації	5

До групи будуть включені експерти з рівнем компетентності більше 0,63 (згідно зі шкалою ХАРИНГТОНА).

Етап 2. Виявлення потенційних зацікавлених сторін. До потенційних зацікавлених сторін необхідно включити ті особи, які зацікавлені у результатах ПП чи мають на ПП та на його реалізацію вплив.

Для пошуку:

- внутрішніх зацікавлених сторін необхідно проаналізувати організаційну структуру управління, членів Наглядової Ради та переглянути вже реалізовані ПП;
- зовнішніх – визначити потреби громади (наприклад, організація робочих місць, захист навколишнього середовища та ін.); дослідити ринок на предмет пошуку споживачів, конкурентів, постачальників, кредиторів; проаналізувати документацію потенційних підрядників; проаналізувати реалізовані ПП.

Етап 3. Складання списку стейкхолдерів. Критерії оцінки залежать від обраної методики оцінки. Існують такі методики:

- «матриця підтримки та впливу»: оцінюються, відповідно, рівні підтримки та впливу зацікавленої сторони на ПП [43];
- «модель значущості» Мітчелла: оцінюються рівні влади (здатність стейкхолдера нав'язувати свою волю), легітимності (доцільність участі зацікавленої сторони) та терміновості (невідкладність задоволення вимог конкретного стейкхолдера) [49];
- карта зацікавлених сторін: оцінюються рівні: інтересу, впливу, доступу до нових ідей, знань і досвіду, легітимності [43];
- матриця «влада/динамізм»: оцінюються два критерія: рівень влади – здатність справляти вплив, рівень динамізму – зміна положення [48].
- матриця «влада/інтерес»: оцінюються рівень влади/здатність на вплив; рівень інтересу/бажання впливати [48].

В роботі пропонується використати методику «матриця підтримки та впливу».

З метою оцінки зацікавлених сторін використовуються методи: експертних оцінок, мозкового штурму та інтерв'ю. Експерти повинні оцінити рівні підтримки та впливу на ПП кожного учасника впливу.

Етап 4. Сегментування стейкхолдерів. Сегментація проводиться за методом «матриця підтримки та впливу». У табл. 3.6 наведений опис сегментів зацікавлених сторін.

Таблиця 3.6

Сегментація зацікавлених сторін за методикою «Матриця підтримки та впливу»

Сегмент	Характеристика сегмента
1	2
Перший квадрант (вгорі справа)	Квадрант «життєвої сили» проєкту. У ньому вказуються сильні та впливові люди/організації з найвищим рівнем зацікавленості в успішних результатах роботи. Ці учасники найбільше цінуються в проєкті, з ними потрібно активно працювати, взаємодіяти та налагоджувати дружній зв'язок. У першому квадранті часто зазначаються керівники, безпосередньо проєктний менеджер, ключові співробітники
Другий квадрант (внизу справа)	Включаються союзники проєкту, які в нього вірять, однак не мають значного впливу. Це члени команди, що старанно виконують свою роботу, але їх легко замінити, чи «зовнішні» шанувальники продуктів компанії. Ці стейкхолдери – резерв для першого квадранту, вони потребують лояльності, регулярної взаємодії та подяки за підтримку
Третій квадрант (вгорі зліва)	Впливові «вороги» проєкту. Найчастіше це конкуренти, активісти, що виступають проти компанії, авторитетні медіапортали. Але потрапити до категорії «супротивників» може навіть ключовий співробітник, якщо він з якихось причин надумав заважати успішному веденню проєкту. Цю групу слід ретельно пропрацювати, регулярно контролювати та вибудовувати з нею грамотну комунікацію, адже учасники третього квадранту – основне джерело потенційних ризиків, що можуть негативно вплинути на проєкт

Продовження табл. 3.6

1	2
Четвертий квадрант (внизу зліва)	Квадрант, призначений для недоброзичливців – «диванних» хейтерів, скептиків, незадоволених співробітників. Вони не можуть значно зашкодити проєкту, однак бажано слідкувати за активністю цих стейкхолдерів та намагатись перевести у другий квадрант, при цьому не витрачаючи занадто багато енергії на них

Складено на основі [49]

Етап 5. Розробка стратегії взаємодії із стейкхолдерами. Під стратегією спілкування розуміється послідовність дій та процесів учасників комунікаційного процесу. Зазвичай, у стратегії зазначають:

- мету спілкування;
- комунікативні наміри (маніпулятивна, гуманістична);
- специфіка аудиторії (система інтересів та цінностей);
- канали та інструменти комунікації.

Стратегії взаємодії розробляються на основі проведеної сегментації. У табл. 3.7 наведений приклади методів впливу на сторони впливу різних сегментів.

Таблиця 3.7

Методи впливу на зацікавлені сторони, які відносяться до різних квадрантів

Сегмент	Методи впливу
1	2
Перший квадрант (вгорі справа)	Не втратити
Другий квадрант (внизу справа)	Передбачати їх кроки, використовуючи зацікавлені сторони з першого квадранту

Продовження табл. 3.7

1	2
Третій квадрант (вгорі зліва)	Просувати, надавати більше впливу, завжди дякувати за лояльність та підтримку
Четвертий квадрант (внизу зліва)	Тримати під наглядом та при можливості намагатися залучити у другий квадрант

Складено на основі [49]

Етап 6. Пошук та визначення каналів передачі інформації для кожної групи впливу. До них відносяться: статус-мітинги, щотижневі звіти, електронна пошта, факсові повідомлення, семінари, веб-сайт (власний та посилення з інших сайтів), блог, соціальні мережі (FACEBOOK, TWITTER, месенджері), брошури, презентації на заходах, лекції, зустрічі, телефон, відео-конференції та ін. Для прифронтового регіону, прикладом якого є Харківський, важливими є використання саме електронних каналів комунікацій. Вибір цих методів, на наш погляд, обґрунтовується метою спілкування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вибір каналів комунікацій

Канал комунікації	Випадок вибору
1	2
Статус-мітинги, зустрічі, презентації на заходах, лекції	Команда ПП та зацікавлена сторона працюють за одним графіком та знаходяться у зоні досягнення
Електронна пошта, факсові повідомлення, блог, соціальні мережі, веб-сайт, брошури	Команда та сторона впливу працюють за одним графіком, але знаходяться поза зоною досягнення Команда ПП та зацікавлена сторона працюють за різним графіком роботи

Продовження табл. 3.8

1	2
	Від зацікавленої сторони не вимагається негайної відповіді чи участі у процесі
Телефон, відео-конференції	Команда ПП і сторона впливу працюють за одним графіком, знаходяться поза зоною досягнення, але між ними необхідно спілкування у режимі реального часу

Доопрацьовано на основі [15]

3.2 Реалізація запропонованого алгоритму співпраці зі стейкхолдерами в умовах ТОВ ФК «Здоров'я»

Реалізація запропонованого алгоритму співпраці з зацікавленими сторонами ПП запобігла б появі проблем щодо виконання своїх обов'язків виконавцями монтажу технологічної лінії з виробництва ЛЗ у небулах.

Етап 1. Формування групи експертів.

Спочатку до переліку потенційних експертів було включено 15 фахівців підприємства. Показник компетентності експертів розраховувався на основі формули (3.1) та табл. 3.1-3.5. Результати самооцінки наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати самооцінки експертів

Експерт	Розрахунок коефіцієнта компетентності	Оцінка результату
1	2	3
1	$0,2 \times 3 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 1 + 0,2 \times 5 = 0,7$	$> 0,63$
2	$0,2 \times 4 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 4 = 0,8$	$> 0,63$

Продовження табл. 3.9

1	2	3
3	$0,2 \times 2 + 0,2 \times 0 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 2 + 0,2 \times 5 = 0,5$	$< 0,63$
4	$0,2 \times 1 + 0,2 \times 0 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 5 = 0,58$	$< 0,63$
5	$0,2 \times 5 + 0,2 \times 2 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 5 = 0,76$	$> 0,63$
6	$0,2 \times 5 + 0,2 \times 0 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 5 = 0,8$	$> 0,63$
7	$0,2 \times 3 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 1 + 0,2 \times 2 = 0,6$	$< 0,63$
8	$0,2 \times 4 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 4 = 0,7$	$> 0,63$
9	$0,2 \times 5 + 0,2 \times 1 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 5 = 0,68$	$> 0,63$
10	$0,2 \times 5 + 0,2 \times 2 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 4 = 0,76$	$> 0,63$
11	$0,2 \times 3 + 0,2 \times 0 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 1 + 0,2 \times 5 = 0,5$	$< 0,63$
12	$0,2 \times 5 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 5 = 0,8$	$> 0,63$
13	$0,2 \times 4 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 5 = 0,8$	$> 0,63$
14	$0,2 \times 3 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 1 + 0,2 \times 5 = 0,7$	$> 0,63$
15	$0,2 \times 4 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 4 = 0,8$	$> 0,63$

Як слідує з розрахунків рівня компетентності, 6 експертів із 15 мають оцінку нижче 0,63, тому до групи експертів не включені. Сформована група експертів у кількості 9 чоловік.

Етап 2. Виявлення потенційних стейкхолдерів. У початковий список були включені співробітники підприємства, які пов'язані з реалізацією ПП, керівництво підприємства, члени Наглядової Ради, партнери, постачальники та інші учасники у кількості 23 людини.

З метою оцінки сторін впливу обрана методика «матриця підтримки та впливу». Тобто, їх необхідно оцінити за двома показниками – рівнем підтримки ПП та рівнем їх впливу на результати ПП.

Результати оцінки рівня підтримки ПП зацікавленими сторонами наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка рівня підтримки ПП

Зацікавлена сторона	Експерти									Сума	Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Інвестор	5	5	4	5	5	4	5	5	4	42	4,7
2. Голова Наглядової Ради	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
3. Член Наглядової Ради	2	2	4	2	2	3	2	2	3	22	2,4
4. Акціонери	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	2,2
5. Технічний директор	5	5	4	5	4	4	5	5	4	41	4,5
6. Начальник відділу впровадження нової техніки та технології	4	3	3	5	4	4	5	4	5	37	4,1
7. Начальник відділу капітального будівництва	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25	2,3
8. Менеджер ПП 1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	22	2,5
9. Менеджер ПП 2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	22	2,5
10. Фахівець відділу забезпечення якості та валідації	1	2	2	1	2	3	2	2	3	18	2
11. Фахівець відділу аналітики та маркетингу	1	3	3	2	2	2	2	3	2	20	2,2
12. Фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення	3	3	2	3	2	3	2	2	3	23	2,6
13. Фахівець відділу головного технолога	3	4	3	3	3	3	2	4	4	29	3,2

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
14. Фахівець фінансового відділу	2	2	2	3	3	3	3	2	2	22	2,4
15. Фахівець юридичного відділу	3	2	2	2	3	2	2	2	3	21	2,3
16. Фахівець відділу кадрів	1	2	3	3	2	2	2	2	2	19	2,1
17. Постачальник устаткування	4	4	5	4	4	3	4	5	2	35	3,9
18. Підрядчик з монтажу устаткування	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	4,5
19. Транспортна компанія	4	4	3	2	3	3	4	4	2	29	3,2
20. Громада м. Харкова	2	2	2	3	3	3	2	2	3	22	2,4
21. Засоби масової інформації	4	5	3	3	3	4	4	3	3	32	3,6
22. Обласна екологічна інспекція	2	2	2	3	2	3	3	3	2	22	2,2
23. Кредитор	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	3,7

Оцінка рівня впливу зацікавлених сторін на результати ПП наведена у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка рівня впливу зацікавлених сторін на результати ПП

Номер зацікавленої сторони	Експерти									Сума	Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
2.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
3.	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	4,2
4.	3	4	4	4	5	3	4	4	5	36	4,0

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4,9
6.	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	4,8
7.	2	2	3	3	3	3	3	3	3	25	2,3
8.	4	4	4	4	5	4	4	4	5	38	4,2
9.	4	3	4	4	3	4	3	3	4	32	3,6
10.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2,0
11.	1	2	2	2	2	1	3	3	3	19	2,1
12.	4	4	4	3	4	3	3	3	3	31	3,4
13.	3	3	5	4	5	4	4	4	4	36	4,0
14.	3	2	2	2	3	3	2	2	2	21	2,3
15.	3	2	2	3	3	2	3	2	2	22	2,4
16.	2	1	2	2	2	2	1	2	2	16	1,8
17.	5	4	4	4	4	5	4	4	4	38	4,2
18.	4	5	5	4	4	4	5	5	5	41	4,5
19.	3	3	4	4	3	4	4	4	3	32	3,5
20.	2	2	2	2	2	3	3	2	2	16	1,8
21.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2,1
22.	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29	3,2
23.	5	4	4	4	5	3	3	4	4	36	4,0

У табл. 3.12 зведені координати зацікавлених сторін для побудови матриці «підтримка-вплив».

Таблиця 3.12

**Зведені координати зацікавлених сторін для побудови матриці
«підтримка-вплив»**

Номер зацікавленої сторони	Рівень підтримки	Рівень впливу
1	2	3
1.	4,7	5
2.	5	5
3.	2,4	4,2
4.	2,2	4,0
5.	4,5	4,9
6.	4,1	4,8
7.	2,3	2,3
8.	2,5	4,2
9.	2,5	3,6

Продовження табл. 3.12

1	2	3
10.	2	2,0
11.	2,2	2,1
12.	2,6	3,4
13.	3,2	4,0
14.	2,4	2,3
15.	2,3	2,4
16.	2,1	1,8
17.	3,9	4,2
18.	4,5	4,5
19.	3,2	3,5
20.	2,4	1,8
21.	2,1	2,6
22.	2,2	3,2
23.	3,7	4,0

За результатами оцінки рівнів впливу та підтримки побудована матриці (рис. 3.2).

Як слідує з рис. 3.2:

- до першого квадранту відносяться: інвестор, Голова Наглядової Ради, технічний директор, начальник відділу впровадження нової техніки та технології, менеджери ПП, фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення, фахівець відділу головного технолога, постачальник устаткування, підрядчик з монтажу устаткування, транспортна компанія, кредитор. Ці зацікавлені сторони підтримують ПП та мають високий рівень впливу на результати ПП;

- до другого квадранту відносяться: член Наглядової Ради, акціонери, засоби масової інформації, обласна екологічна інспекція, Ці зацікавлені сторони мають низький рівень підтримки ПП, але мають вплив на його результати;

- до третього квадранту відносяться ті, які підтримують ПП, але впливу на нього не мають. Жодна сторона впливу не відносяться до цього квадранту;

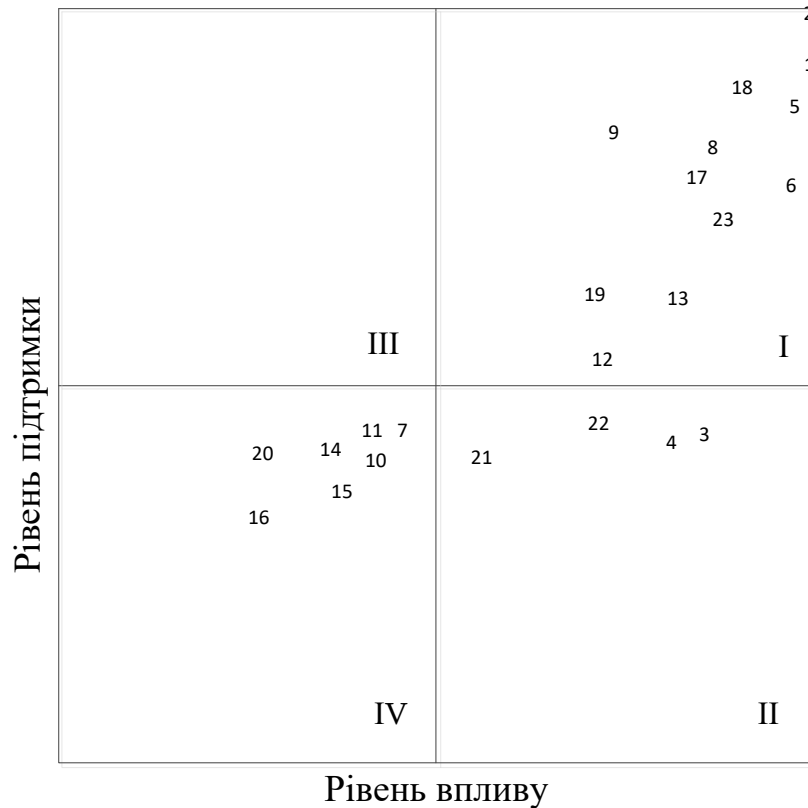


Рис. 3.2 Матриця «підтримка - вплив» оцінки стейкхолдерів ПП
«Виробництво лікарських засобів у нібулах»

Позначення: 1 – інвестор, 2 - голова Наглядової Ради, 3 - член Наглядової Ради, 4 – акціонери, 5 – технічний директор, 6 – начальник відділу впровадження нової техніки та технології, 7 – начальник відділу капітального будівництва, 8 – менеджер ПП 1, 9 – менеджер ПП 2, 10 – фахівець відділу забезпечення якості та валідації, 11 – фахівець відділу аналітики та маркетингу, 12 – фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення, 13 – фахівець відділу головного технолога, 14 – фахівець фінансового відділу, 15 – фахівець юридичного відділу, 16 – фахівець відділу кадрів, 17 – постачальник устаткування, 18 – підрядчик з монтажу устаткування, 19 – транспортна компанія, 20 – громада м. Харкова, 21 – засоби масової інформації, 22 – обласна екологічна інспекція, 23 – кредитор

- до четвертого квадранту відносяться: начальник відділу капітального будівництва, фахівець відділу забезпечення якості та валідації, фахівець відділу аналітики та маркетингу, фахівець фінансового відділу, фахівець юридичного відділу, фахівець відділу кадрів, громада м. Харкова. Ці зацікавлені сторони не дуже підтримують ПП, особливого впливу на нього не мають.

Стейкхолдери, які відносяться до першого квадранту, є найбільш важливими. Вони поділяються на:

- внутрішніх: Голова Наглядової Ради, технічний директор, начальник відділу впровадження нової техніки та технології, менеджери ПП, фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення, фахівець відділу головного технолога,

- зовнішніх: інвестор, постачальник устаткування, підрядчик з монтажу устаткування, транспортна компанія, кредитор.

Відповідно, цілі, стратегії спілкування, канали та засоби комунікацій з ними – різні.

У табл. 3.13 наведені характеристики комунікацій із внутрішніми зацікавленими сторонами, які відносяться до першого квадранта матриці в залежності від їх функцій. Як слідує з табл. 3.13, внутрішні зацікавлені сторони мають можливість зустрічатися оф-лайн, так як працюють за одним графіком та знаходяться у зоні досягнення.

Таблиця 3.13

**Характеристики комунікацій із внутрішніми важливими
зацікавленими сторонами ПП**

Внутрішні зацікавлені сторони	Функції у ПП	Характеристика комунікацій		
		Цілі	Стратегія	Канали
1	2	3	4	5
Голова Наглядової Ради	Приймає рішення щодо розробки та реалізації ПП	Обґрунтування необхідності (можливості) реалізації ПП	Ознайомлення з документами щодо обґрунтування ПП	Презентація ПП
Технічний директор	Відповідає та контролює процес реалізації ПП	Контроль за критичними точками реалізації ПП	Інформування про хід реалізації ПП	Письмові звіти В разі необхідності особисті зустрічі з командою ПП

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
Начальник відділу впровадження нової техніки та технології	Керує розробкою та реалізацією ПП	Бути постійно на зв'язку з командою	Розробка оперативного плану робіт та обговорення проведених робіт	Статус-мітинги
Менеджер ПП	Приймає участь у реалізації ПП	Постійно бути в курсі справ	Надання інформації, необхідної для реалізації ПП	Статус-мітинги, документи на паперових носіях
Фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення	Приймає участь у реалізації ПП	Забезпечення інформацією щодо постачальників	Надання інформації щодо графіків поставок, постачальників, їх умов постачання	Телефонні розмови, мережева електронна пошта, повідомлення на месенджери
Фахівець відділу головного технолога	Приймає участь у реалізації ПП	Забезпечення інформацією щодо нової техніки та технології	Надання інформації щодо структури технологічного процесу, його параметрів, характеристик	Технологічна та конструкторська документація на паперових носіях

У табл. 3.14 наведені характеристики комунікацій із зовнішніми зацікавленими сторонами, які відносяться до першого квадранта матриці, в залежності від їх функцій.

Таблиця 3.14

**Характеристики комунікацій із зовнішніми важливими
зацікавленими сторонами ПП**

Зовнішні зацікавлені сторони	Функції у ПП	Характеристика комунікацій		
		Цілі	Стратегія	Канали
1	2	3	4	5
Інвестор	Бізнес-партнер підприємства	Переконати інвестора у спроможності	Інформування про перспективи	Документи на паперових носіях

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5
		підприємства реалізувати ПП	розвитку ринку та підприємства, рівень менеджменту	Електронна пошта Особисті розмови
Постачальник устаткування	Постачання устаткування	Замовити устаткування з необхідними параметрами	Інформування про характеристики та вимоги щодо устаткування	Електронна пошта, повідомлення на месенджери
Підрядчик з монтажу устаткування	Монтаж та запуск устаткування у виробництво	Забезпечити співпрацю з командою ПП у режимі реального часу	Інформування команди ПП щодо процесів, операцій та дій з монтажу та запуску устаткування у виробництво	Відео- конференції Електронна пошта
Транспортна компанія	Доставка устаткування	Замовити доставку устаткування	Інформування про вимоги щодо терміну та умов доставки	Телефонні розмови Електронна пошта
Кредитор	Фінансування ПП	Переконати кредитора у фінансовій стабільності підприємства	Довести, що підприємство має можливості віддати кредит	Електронна пошта Документи на паперових носіях

Як слідує з табл. 3.14, зовнішні зацікавлені сторони в основному знаходяться поза зоною досягнення, тому і канали комунікації змінилися: з'явилася електронна пошта, у випадку, коли немає потреби співпраці у реальному часі, та відео-конференції, коли спілкування в режимі реального часу є основною вимогою. Саме така ситуація склалася у співпраці з підрядником з монтажу устаткування. Як відмічалось у розділі 2, ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я» було не готово до такої співпраці. Особливо у воєнний час підвищується ризик відмови партнерів у особистій участі у монтажу.

Для того, щоб організувати спілкування за допомогою відео-конференції необхідно:

- мати відповідне матеріальне забезпечення: відповідні камери та електронну мережу;
- підготувати монтажників;
- запросити перекладача з технічної іспанської мови.

Камери для відео зв'язку на підприємстві є. Але для даного випадку вони не підходять: у них малий кут огляду. Для ПП необхідно встановити три камери у різних позиціях.

Вартість однієї камери складає 97500 грн, на три камери: $97500 \times 3 = 292500$ грн.

Монтаж однієї камери спеціалізованою фірмою складає 15600 грн, на три камери: $15600 \times 3 = 46800$ грн.

Всього: $292500 + 46800 = 339300$ грн.

Для підготовки монтажників пропонується запросити тренера – майстра з монтажу устаткування даного класу.

Такий майстер клас триває 95 годин. Середня вартість години праці майстра – 120 грн/годину. За курс заробітна плата складе: 11400 грн, з врахуванням єдиного соціального внеску – $11400 \times 1,22 = 13908$ грн.

Послуги перекладача: фірма-підрядчик з монтажу устаткування – іспанська. Усний синхронний переклад з іспанської – 730 грн/год. За планом монтаж устаткування та його запуск у виробництво у режимі реального часу буде відбуватися впродовж 100 годин. Оплата праці перекладача: $730 \times 100 = 73000$ грн, з врахуванням єдиного соціального внеску: $73000 \times 1,22 = 89060$ грн.

Загальні витрати на підготовку такого каналу комунікації, як відео-конференція складуть: 442268 грн.

При цьому, маючи такий канал комунікації, підприємство змогло б реалізувати ПП на 26 днів раніше. На новій технологічній лінії підприємство вироблятиме ЛЗ для інгаляції. Одним із таких засобів є «AIPTEK аерозоль для інгаляції 25мкг/125мкг 120 доз №1». Оптова ціна підприємства – 250

грн/упаковку. За день планується виробляти 180 уп. цього препарату, за 26 днів – $180 \times 26 = 4680$ уп. чи $4680 \times 250 = 1170000$ грн.

Річний економічний ефект складе: $1170000 - 442268 = 727732$ грн.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення співпраці зі стейкхолдерами нами запропонований відповідний алгоритм. Він складається з наступних етапів: формування групи експертів, виявлення потенційних зацікавлених сторін, складання їх списку, сегментування сторін впливу, розробка стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами, пошук та визначення каналів передачі інформації для кожної групи.

З метою оцінки зацікавлених сторін використана методика «матриця підтримки та впливу». Це дало змогу поділити всі сторони впливу на 4 групи. Зацікавлені сторони, які відносяться до першого групи, є найбільш важливими. Вони поділяються на: внутрішніх (Голова Наглядової Ради, технічний директор, начальник відділу впровадження нової техніки та технології, менеджери ПП, фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення, фахівець відділу головного технолога); зовнішніх (інвестор, постачальник устаткування, підрядчик з монтажу устаткування, транспортна компанія, кредитор).

В залежності від впливовості на діяльність компанії запропоновані стратегії спілкування з різними групами зацікавлених сторін та розроблені плани комунікацій.

Запропонований захід знизить ризик появи проблем зі спілкуванням зі стейкхолдерами, за рахунок чого термін реалізації фази започаткування буде дорівнювати запланованому. Річний економічний ефект складе 727732 грн.

ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів реалізації фази життєвого циклу запровадження та вирішення практичних питань щодо впровадження заходів щодо її удосконалення.

Проведене дослідження показало, що по-перше, структуризація за фазами ЖЦП має важливе значення для цілей управління ПП, по-друге, автори мають різні думки щодо структури ЖЦП, але всі включають до нього фазу «Започаткування». Встановлено, що фаза «Започаткування» важлива тим, що саме на ній визначаються: заплановані результати, які по закінченню ПП будуть порівнюватися з фактичними; обмеження та ризики, які необхідно враховувати при плануванні дій з реалізації ПП.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ ФК «ЗДОРОВ'Я». За досліджувані роки показники оцінки свідчать про ефективність його діяльності, виключаючи 2022 р. Проведений аналіз показав, що найбільшою групою факторів, які негативно впливають на ефективність та результативність діяльності ФП, є політичні та екологічні. Натомість такі групи факторів, як соціальні, технологічні та економічні сприяють діяльності.

Не дивлячись на близькість фронту, підприємство веде активну ПД та готово до її продовження у 2023 р. та наступних роках. За цей період компанія реалізувала понад 30 благодійних ПП в підтримку ЗСУ. Крім цього на ринок було виведено понад 40 нових лікарських засобів.

При реалізації ПП компанія структурує їх на такі фази ЖЦП: запровадження, планування, виконання та контроль, завершення. Фаза «Започаткування» складається з таких етапів, як вибір варіанту ідей ПП, оцінка можливостей компанії, встановлення критеріїв та їх рівнів для схвалення ПП, попереднє ТЕО, формування команди ПП, визначення мети ПП, розробка Статуту ПП, остаточне затвердження ПП. Етапи, метою яких є налагодження співпраці із зацікавленими сторонами, відсутні.

У кваліфікаційній роботі нами запропонований алгоритм співпраці зі стейкхолдерами. Алгоритм складається з наступних етапів: формування групи експертів, виявлення потенційних сторін впливу, складання списку зацікавлених сторін, їх сегментування, розробка стратегії взаємодії із стейкхолдерами, пошук та визначення каналів передачі інформації для кожної групи.

Запропонований захід знизить ризик появи проблем зі спілкуванням з різними групами зацікавлених сторін, за рахунок чого термін реалізації фази започаткування буде дорівнювати запланованому. Запропоновані заходи дозволять отримати річний економічний ефект у розмірі 727732 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агравал А. 5 фаз життєвого циклу управління проектами у 2023 році. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-5-phases-of-the-project-management-lifecycle-in-2023/> (дата звернення: 12.09.2024)
2. Азарова И. Б. Методологічні підходи ініціації проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 30. С. 21-25
3. Бабаєв В. М. Управління проектами : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2016. 243 с.
4. Боронос В. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Бороноса. Суми : Вид-во СумДУ, 2012. 539 с.
5. Вовк С. Фази життєвого циклу проекту. Економічні аспекти функціонування підприємства: стан, проблеми, перспективи. 2015. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/448/1/conf2015.pdf#page=14> (дата звернення: 24.10.2024).
6. Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.
7. Горбаченко С. А., Карпов В. А. Аналіз підприємницьких проєктів. Одеса : ОНЕУ, 2013. 241 с.
8. Гладка О. М. Практичні аспекти управління проектами на фазі ініціалізації проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 4. С. 143–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2013_4_18 (дата звернення: 15.10.2024)
9. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
10. Завербний А. С., Ільницький В. С. Фази життєвого циклу проєктів як ключовий фактор успішності їх реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 67-69.

11. Зосім М. Сфера виконання «Підхід до розробки та життєвий цикл» (Development Approach and Life Cycle Performance Domaine). 15.05.2023. URL: <https://www.maxzosim.com/development-approach-and-life-cycle-performance-domaine/> (дата звернення: 30.09.2024)

12. Івченко О. Як провести оцінку інвестиційних проєктів. 16.01.2023. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/ocinka-investicij/> (дата звернення: 25.09.2024)

13. Критерії і показники ефективності діяльності експерта з якості освіти у країнах ЄС. URL: https://heqes.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2017/10/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BDi%D0%BD%D0%B3_2.pdf (дата звернення: 05.10.2024)

14. Колеснікова К. В. Розвиток теорії проектного управління: обґрунтування закону ініціації проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 17. С. 24–31.

15. Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проектне фінансування : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.

16. Маковські В. Життєвий цикл проєкту: етапи та ключова інформація, яку потрібно знати. URL: <https://flexi-project.com/uk/%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%94%D0%B2%D0%B8%D0%B9-%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83-%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2/> (дата звернення: 06.10.2024)

17. Малашок Ю. Життєвий цикл проєкту. Теорія і практика сучасної економіки, 2018. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1582/1/%D0%BAD0%BE%D0%BD%D1%84%20%D0%95D0%9F%20_2018.pdf#page=82 (дата звернення: 24.03.2024).

18. Марченко М. М. Методичні засади розробки та реалізації проектів розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 196-205

19. Носенко О. С. Критерії прийняття рішень по реалізації інноваційних проектів підприємств з метою підвищення їх ефективності. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3471> (дата звернення: 10.10.2024).

20. Методологія управління проектами PM². URL: <https://www.pm2alliance.eu/wp-content/uploads/2020/12/OpenPM%C2%B2Overview-UK.pdf> (дата звернення 30.09.2024)

21. Організація проектної діяльності : навч. посіб. / Л. В. Шинкарук та ін. Київ : НУБіП України, 2021. 341с.

22. Павлова С. І. Підходи до поділу життєвого циклу проекту в проектному менеджменті. Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції : тез. Всеукр. наук.-практ. конф., 8.11.2018 р. Житомир : ЖДТУ, 2018. 74 с.

23. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с

24. Рейтинг фармацевтичних компаній України у 2022 р. URL: <https://uba.top/pharma/> (дата звернення: 06.05.2024).

25. Сова О. Ю., Лукашенко В. В. Управлінські аспекти формування проектної команди. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 120-124.

26. Слободян М. Аналіз стейкхолдерів: модель значущості. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/01/03/analiz-stejkholderiv-model-znachushhosti-salience-model/> (дата звернення: 15.10.2024).

27. Словник термінів з управління проектами PMI (2022). Newtown Square, Pennsylvania USA Project Management Institute, Inc. 125 р.

28. Сусліков Л. М., Студеняк І. П. Управління науковими проектами: навч. посіб. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. 432 с.

29. Стандарт UNIDO. URL : http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf (дата звернення: 15.10.2024).

30. Сумець О., Курбанов Д. Специфічні особливості етапу ініціації проєкту системи управління транспортом при обслуговуванні підприємств сфери ритейлу. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. № 8(2). DOI: 10.51599/is.2024.08.02.03. (дата звернення: 29.09.2024).

31. Сутковий А. М., Бірюков О. В. Особливості правового забезпечення реалізації фази ініціалізації проєкту. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2015. № 4(56). С. 80–94.

32. ТОП-15 фармацевтичних компаній України 2023. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 12.11.2024).

33. Тенденції фарми 2023: Українська продукція домінує на ринку, а виробники нарощують експорт. URL: <https://mind.ua/publications/20263247-tendenciyi-farmi-2023-ukrayinska-produkciya-dominue-na-rinku-a-virobniki-naroshchuyut-eksport> (дата звернення: 03.11.2024).

34. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.

35. Флис І. М. Концептуальна модель ініціалізації інноваційних проєктів виробничо-переробних комплексів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. 2014. № 2. С. 76–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2014_2_14 (дата звернення: 09.10.2024).

36. Управління проєктами : навч. посіб. / за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с

37. Чижиченко Р. GUEST EDU: Роль бізнес-аналізу в життєвому циклі проєкту. URL: <https://it-kharkiv.com/guest-edu-rol-biznes-analizu/> (дата звернення: 13.10.2024).

38. Шляга О. В. Управління проєктами : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 215 с.

39. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проєктів: консп. лекцій. Київ : МАУП, 2002. 128 с.
40. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади : монографія. Харків : ВД ІНЖЕК, 2014. 488 с.
41. Archibald R. D., Managing High-Technology Programs and Projects, R. D. Archibald. Wiley, NY, 1976. 19 p.
42. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Third Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004
43. Browning T. R. Planning, Tracking, and Reducing a Complex Project's Value at Risk. *Project Management Journal*. 2019. № 50 (1). P. 71–85
44. Ciomoș V. I., Ciatarâș D. M., Vlaicu I. Life Cycle Management for an Investment Project in Cluj-Salaj Area, Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.l.], p. 15-27, Feb. 2011. URL: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/253> (Date of access: 17.10.2024).
45. 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*. 2015. № 99. P. 37-42.
46. Heldman K. PMP: Project Management Professional. New Jersey Wiley Publishing, 2005. 588 p.
47. Ilevbare I., Farrukh C., Saiz J., Phaal R. An approach for assessing the innovation and technology management capabilities in an organization. R&D Management Conference. R&Designing Innovation: Transformational Challenges for Organizations and Society” June, 30th -July, 4th, 2018, Milan, Italy 2018. P. 1-13.
48. Patel M. B., Morris W. Guide to the Project Management Body of Knowledge, Centre for Research in the Management of Projects, University of Manchester, 1999. 52 p.

49. Stuckenbruck L. C. The Implementation of Project Management, Project Management Institute, PA, Wiley, 1981, pp2-3.

50. William R., Duncan F. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMI Standards Committee Project Management Institute, 1996. P. 22.

ДОДАТКИ

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я" Харківська область, Харків Товариство з обмеженою відповідальністю Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			01.01.20
			31437750
			6310100000
			240
			21.20

Середня кількість працівників: 1632

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

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.19 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			
Нематеріальні активи	1000	1 148	1 188
первісна вартість	1001	1 898	2 095
накопичена амортизація	1002	(750)	(907)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 874	5 108
Основні засоби	1010	451 016	435 667
первісна вартість	1011	673 817	695 369
знос	1012	(222 801)	(259 702)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	53 275
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2 131	3 895
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	11 829	1 683
Усього за розділом I	1095	472 998	500 816
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	612 701	428 351
Виробничі запаси	1101	274 509	270 021
Незавершене виробництво	1102	42 287	32 289
Готова продукція	1103	274 453	105 989
Товари	1104	21 452	20 052
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	319 555	597 891
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14 124	20 660
з бюджетом	1135	50 207	21 058
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	214 162	125 045
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	178 803
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 570	33 469
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	25 570	33 469
Витрати майбутніх періодів	1170	1 107	1 286
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8 991	3 014
Усього за розділом II	1195	1 246 417	1 409 577
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 719 415	1 910 393

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	341 295	366 295
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	368 518	479 859
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	709 813	846 154
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	662 997	612 923
Довгострокові забезпечення	1520	13 506	13 198
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	13 506	13 198
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	676 503	626 121
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	114 538	143 586
Векселі видані	1605	12 815	17 743
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	148 863	205 096
розрахунками з бюджетом	1620	2 918	14 658
у тому числі з податку на прибуток	1621	236	10 879
розрахунками зі страхування	1625	2 717	6 909
розрахунками з оплати праці	1630	10 619	15 076
одержаними авансами	1635	9 572	9 918
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	19 132	15 706
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11 925	9 426
Усього за розділом III	1695	333 099	438 118
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 719 415	1 910 393

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Леякова Марія Олександрівна

Підприємство

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

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.20

31437750

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

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 038 351	1 600 152
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 578 430)	(1 220 245)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	459 921	379 907
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	31 255	24 651
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(103 936)	(93 671)
Витрати на збут	2150	(140 731)	(123 425)
Інші операційні витрати	2180	(38 840)	(50 511)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	207 669	136 951
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	49 851	5 196
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(105 865)	(128 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5 946)	(5 609)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	145 709	8 269
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-33 372	-18 734
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	112 337	0
збиток	2355	(0)	(10 465)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-996	234
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-996	234
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-996	234
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	111 341	-10 231

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	894 790	1 047 242
Витрати на оплату праці	2505	271 192	247 701
Відрахування на соціальні заходи	2510	57 370	52 355
Амортизація	2515	38 529	37 633
Інші операційні витрати	2520	116 024	91 161
Разом	2550	1 377 905	1 476 092

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"	за ЄДРПОУ	31437750
Територія	Харківська область, Харків	за КОАТУУ	6310100000
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КВЕД	21.20
Середня кількість працівників: 1643			
Адреса, телефон: 61013 м. Харків, Шевченка, будинок 22, (057) 700-98-08			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		☐	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		☒	v

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

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

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

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

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	845 302	832 112
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	612 923	426 156
Довгострокові забезпечення	1520	13 198	11 881
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	13 198	11 881
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	626 121	438 037
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	143 586	152 227
Векселі видані	1605	17 743	10 703
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	205 094	185 790
розрахунками з бюджетом	1620	14 658	8 708
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 879	4 047
розрахунками зі страхування	1625	6 909	5 150
розрахунками з оплати праці	1630	15 076	16 461
одержаними авансами	1635	9 918	12 465
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	15 706	17 970
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9 423	378 170
Усього за розділом III	1695	438 113	787 644
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 909 536	2 057 793

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Лелякова Марія Олександрівна

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			31437750

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

		Код за ДКУД		1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 304 235	2 038 351	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 761 550)	(1 578 430)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	542 685	459 921	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	10 581	31 255	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(106 748)	(103 936)	
Витрати на збут	2150	(145 090)	(140 731)	
Інші операційні витрати	2180	(150 734)	(38 840)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	150 694	207 669	
збиток	2195	(0)	(0)	

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	18 524	49 851
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(115 396)	(105 865)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(106 534)	(5 946)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	145 709
збиток	2295	(52 712)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-19 972	-33 372
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	112 337
збиток	2355	(72 684)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	1 494	-996
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 494	-996
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 494	-996
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-71 190	111 341

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 451 717	894 790
Витрати на оплату праці	2505	283 021	271 192
Відрахування на соціальні заходи	2510	55 930	57 370
Амортизація	2515	35 704	38 529
Інші операційні витрати	2520	337 750	116 024
Разом	2550	2 164 122	1 377 905

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

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			
Нематеріальні активи	1000	6 990	5 024
первісна вартість	1001	9 388	9 401
накопичена амортизація	1002	(2 398)	4 377
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 363	6 151
Основні засоби	1010	392 205	367 805
первісна вартість	1011	714 431	728 722
знос	1012	(322 226)	(360 917)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	219 111
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	9 342	16 091
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	

фондах			
Інші необоротні активи	1090	2 738	1 238
Усього за розділом I	1095	414 638	615 420
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	527 531	652 410
Виробничі запаси	1101	258 420	360 160
Незавершене виробництво	1102	84 221	86 146
Готова продукція	1103	121 797	147 944
Товари	1104	63 093	58 160
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	688 171	411 898
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	53 918	49 371
з бюджетом	1135	35 158	65 349
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	149 205	84 746
Поточні фінансові інвестиції	1160	189 052	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 511	200 200
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	17 511	200 200
Витрати майбутніх періодів	1170	625	1 709
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	2 768	7 428
Усього за розділом II	1195	1 663 939	1 473 111
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	2 078 577	2 088 531

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	426 295	526 300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	467 853	444 204
Неоплачений капітал	1425	(0)	

Вилучений капітал	1430		(0)
Інші резерви	1435		0
Усього за розділом I	1495	894 148	970 504
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	668 849	696 333
Довгострокові забезпечення	1520	11 016	12 113
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11 016	12 113
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	679 865	708 446
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	167 755	
Векселі видані	1605	15 965	8 472
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	215 175	287 835
розрахунками з бюджетом	1620	13 054	21 481
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 881	19 738
розрахунками зі страхування	1625	6 285	1 422
розрахунками з оплати праці	1630	20 033	7 525
одержаними авансами	1635	701	1 124
розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	14 791	20 474
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	50 805	61 248
Усього за розділом III	1695	504 564	409 581
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	2 078 577	2 088 531

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Лелякова Марія Олександрівна

Підприємство

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

Дата за

ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2022

31437750

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

рік 2022 року

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 438 695	1 874 647
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премій підписані, валова сума	2011		0
Премій, передані у перестрахування	2012		(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 097 760)	(1 517 890)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		(0)
Валовий: прибуток	2090	340 935	356 757
збиток	2095		(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	36 224	21 182
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(86 962)	(99 825)
Витрати на збут	2150	(42 024)	(120 089)
Інші операційні витрати	2180	(65 744)	(39 444)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	182 429	118 581
збиток	2195		(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	112 055	0
Інші доходи	2240	29 830	58 782
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	(116 071)	(86 207)
Втрати від участі в капіталі	2255		(0)
Інші витрати	2270	(102 085.)	(6 059)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	106 158	85 097
збиток	2295		(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 126	-24 141
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	77 032.00	60 956
збиток	2355		(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	77 032	60 956

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	698 259	792 851
Витрати на оплату праці	2505	184 503	255 509
Відрахування на соціальні заходи	2510	39 731	53 087
Амортизація	2515	33 824	27 584
Інші операційні витрати	2520	19 256	144 379
Разом	2550	975 573	1 273 410

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

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

Керівник

Новіков Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Лелякова Марія Олександрівна

				1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5 024	5 212	
первісна вартість	1001	9 401	11 140	
накопичена амортизація	1002	(4 377)	(5 928)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 151	11 406	
Основні засоби	1010	367 805	181 828	
первісна вартість	1011	728 722	521 936	
знос	1012	(360 917)	(340 108)	
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	219 111	225 852	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	16 091	38 923	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065			