

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

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи 073МО23(1,6з)Упр-02
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми Управління охороною
здоров'я та фармацевтичним бізнесом
Тетяна САВИЦЬКА

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
канд. економ. наук, доцент
Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: професор закладу вищої освіти,
кафедри фармацевтичної технології,
стандартизації та сертифікації ліків Інституту
підвищення кваліфікації спеціалістів фармації,
доктор фарм. наук, професор
Олег ШПИЧАК

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Мета та наукова новизна полягають у дослідженні та вдосконаленні системи управління проектами в умовах фармацевтичного підприємства. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління проектами у фармацевтичній галузі. У другому розділі проведено аналіз діяльності та діагностику системи управління проектами АТ «Фармак». У третьому розділі надано пропозиції щодо підвищення ефективності управління проектами шляхом оптимізації ABC-моделі.

Кваліфікаційна робота містить 72 сторінки, 19 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 71 найменування, 13 додатків.

Ключові слова: управління проектами, фармацевтичне підприємство, АТ «Фармак», науково-дослідний підрозділ, пріоритезація проектів.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used, and appendices. The purpose and scientific novelty are to study and improve the project management system in the conditions of a pharmaceutical enterprise. The first chapter considers the theoretical aspects of project management in the pharmaceutical industry. The second chapter analyzes the activities and diagnostics of the project management system of JSC Farmak. The third chapter provides proposals for increasing the efficiency of project management by optimizing the ABC model.

The qualification work contains 72 pages, 19 tables, 9 figures, a list of references with 71 titles, 13 appendices.

Keywords: project management, pharmaceutical enterprise, JSC Farmak, research and development department, project prioritization.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....	8
1.1 Концептуальні підходи до управління проектами в діяльності фармацевтичних підприємств.....	8
1.2 Організація проектної діяльності з урахуванням етапів життєвого циклу продукту.....	13
1.3 Методичне забезпечення процесів планування та діагностики фармацевтичних проєктів.....	21
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ АТ «ФАРМАК».....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2 Аналіз основних показників діяльності АТ «ФАРМАК».....	40
2.3 Комплексна діагностика та оцінка ефективності управління проектами	52
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АТ «ФАРМАК».....	60
3.1 Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління проектами на підприємстві	60
3.2 Обґрунтування очікуваної ефективності від впровадження запропонованих удосконалень.....	67
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	82

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство

АФІ – активний фармацевтичний інгредієнт

ЛЗ – лікарські засоби

СУП – система управління проектами

ЧДР – чистий дохід від реалізації

eCTD (Electronic Common Technical Document) – електронний загальний технічний документ (формат реєстраційного досьє)

GMP (Good Manufacturing Practice) – Належна виробнича практика

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість

ROI (Return on Investment) – показник рентабельності інвестицій

R&D (Research and Development) – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

TPP (Target Product Profile) – цільовий профіль продукту

WBS (Work Breakdown Structure) – структурна декомпозиція робіт

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку фармацевтичної галузі характеризується зростанням конкуренції, ускладненням регуляторних вимог та підвищенням ролі інновацій як ключового чинника стійкого розвитку підприємств. За цих умов ефективність діяльності фармацевтичного підприємства значною мірою визначається здатністю системно управляти складними та багатокомпонентними проектами, пов'язаними зі створенням, реєстрацією, виробництвом і виведенням лікарських засобів на ринок. Управління проектами у фармації перестає бути допоміжною управлінською функцією та трансформується у базовий механізм реалізації стратегічних цілей підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що фармацевтичні проекти характеризуються високою тривалістю, значною капіталомісткістю, науковою невизначеністю та жорсткими регуляторними обмеженнями. За таких умов традиційні підходи до управління часто не забезпечують належної узгодженості між часовими параметрами, ресурсними можливостями та очікуваними економічними результатами. Особливої уваги потребує проблема раціональної пріоритезації проектів та підтримання керованості їх реалізації за обмеженої пропускну здатності R&D-підрозділів. Це обумовлює необхідність удосконалення існуючих систем управління проектами з використанням сучасних методичних підходів і аналітичних інструментів.

В умовах діяльності великих фармацевтичних підприємств, зокрема АТ «ФАРМАК», система управління проектами охоплює різнотипні проекти, пов'язані з повним життєвим циклом лікарського засобу – від науково-дослідних робіт до промислового виробництва та пост реєстраційного супроводу. Це зумовлює потребу в комплексній діагностиці ефективності системи управління проектами та обґрунтуванні напрямів її подальшого вдосконалення з урахуванням галузевої специфіки.

Проблематиці удосконалення систем управління проектами, оцінці їх ефективності та пошуку шляхів оптимізації процесів присвячено чимало досліджень, зокрема праці О. ПОСИЛКІНОЇ, Я. ДЕРЕНСЬКОЇ, Т. КАТАЛАНО, Е. КОНФОРТО та інших вітчизняних та зарубіжних науковців.

Водночас залишаються дискусійними питання адаптації методології до регуляторних обмежень та вибір оптимальної структури активних проектів. Ці аспекти потребують подальшого дослідження та вдосконалення підходів, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку організацій в умовах швидких змін і високої невизначеності ринкового середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління проектами в умовах фармацевтичного підприємства АТ «ФАРМАК» з метою підвищення керованості проектної діяльності та стабільності досягнення стратегічних результатів.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні та методичні аспекти управління проектами у фармацевтичній галузі;
- проаналізувати організацію проектної діяльності з урахуванням етапів життєвого циклу фармацевтичного продукту;
- провести діагностику існуючої системи управління проектами в АТ «ФАРМАК» та виявити чинники, що стримують її ефективність;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління проектами та оцінити очікувану ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління проектами фармацевтичного підприємства АТ «ФАРМАК».

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти планування, діагностики та оптимізації управління проектами в умовах фармацевтичного виробництва.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних засад управління проектами), системний підхід (для дослідження організаційної структури), SWOT- та GAP-аналіз (для проведення комплексної діагностики системи управління проектами), математичне моделювання на основі закону ЛІТТЛА, а також графічні та табличні методи візуалізації результатів дослідження.

Елементи наукової новизни. В роботі удосконалено підхід до пріоритетизації проектів шляхом обґрунтування оптимізації ABC-моделі та співвідношення між проектами різної тривалості та економічної привабливості з урахуванням пропускну здатності R&D-підрозділу.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи управління проектами на фармацевтичних підприємствах з метою підвищення керованості проектної діяльності та прогнозованості результатів реалізації проектів.

Апробація результатів дослідження і публікації. Положення роботи були обговорені під час:

1) міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу» (м. Одеса, 14 листопада 2025 р.) і опубліковані у збірнику матеріалів даної конференції;

2) міжнародної наукової конференції-форуму «United Perspectives 24/7» (Україна, м. Харків – Німеччина – Велика Британія – США, 2025 р.) у межах міжнародного наукового проекту Ernst Lortikyan International Scientific Project «Global Creative Ideas Forum 3.0».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 72 сторінках, вона включає 19 таблиць, 9 рисунків, 71 літературне джерело, 13 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1 Концептуальні підходи до управління проєктами в діяльності фармацевтичних підприємств

У сучасній системі менеджменту управління проєктами розглядається як фундаментальна технологія управління, що забезпечує інноваційний розвиток та сталу конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств у глобальному ринковому середовищі. Концептуально фармацевтичний проєкт визначається як унікальний комплекс науково-дослідних, технологічних, логістичних та організаційних заходів, спрямованих на створення та виведення на ринок лікарського засобу в межах чітко встановлених обмежень щодо часу, бюджету, людських та матеріальних ресурсів [1]. На сучасному етапі трансформації галузі цей підхід виходить за межі простого календарного планування і стає цілісною теоретико-методологічною базою для реалізації стратегічних цілей бізнесу, інтегруючи науковий пошук із комерційною ефективністю [2]. Важливу роль у цій системі відіграє професійна фігура менеджера проєкту, чия роль еволюціонує від адміністративного координатора до стратегічного лідера, здатного балансувати між суворими технічними вимогами розробки препарату, регуляторними обмеженнями та етичними нормами фармацевтичного сектору [3].

Розглядаючи змістовну специфіку проєктної діяльності, слід виділити маркетингові проєкти як один із найбільш складних та динамічних сегментів сучасного фармацевтичного бізнесу. Управління такими проєктами на сучасному етапі потребує застосування інтелектуальних моделей для прогнозування попиту, аналізу вимог ринку та очікувань споживачів, що дозволяє підприємству мінімізувати комерційні ризики ще на етапі

концептуалізації нового продукту [4]. Розробка та впровадження таких моделей дозволяє трансформувати маркетингову стратегію у чіткий набір проєктних вимог, що забезпечує вищу точність комерціалізації наукових розробок [5]. Паралельно з цим, ключовим вектором залишається управління науково-дослідними (R&D) проєктами, успішність яких безпосередньо залежить від розбудови спеціалізованих систем менеджменту якості. Такі системи дозволяють не лише структурувати розгалужений портфель проєктів підприємства, а й забезпечити повну прозорість наукових пошуків, валідацію отриманих результатів та їх відповідність міжнародним стандартам на кожному етапі життєвого циклу продукту [6, 7].

Методологічне підґрунтя управління проєктами у фармацевтичній індустрії останнім часом зазнає суттєвих змін парадигми, зумовлених необхідністю прискорення інноваційного циклу. Активне впровадження гнучких підходів, зокрема SCRUM-методології, в умовах загальної цифрової трансформації дозволяє компаніям значно підвищити швидкість внутрішніх комунікацій між науковими лабораторіями та виробничими підрозділами, забезпечуючи адаптивність до змінних результатів лабораторних та клінічних досліджень [8]. Гнучкість менеджменту стає критично важливою у ситуаціях, коли традиційні лінійні плани не можуть адекватно реагувати на непередбачувані результати тестувань діючих речовин, що потребує миттєвого перегляду пріоритетів та ресурсного забезпечення [9]. Разом із тим, у науковій літературі наголошується на необхідності підвищення рівня цифрової зрілості самих систем управління проєктами. Це передбачає перехід від простих засобів автоматизації до впровадження інтегрованих цифрових екосистем, які дозволяють здійснювати безперервний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та забезпечувати високу точність контролю в умовах високої наукоємності та регуляторного тиску [10, 11].

Процеси системної цифровізації фармацевтичної індустрії формують абсолютно новий порядок денний для менеджменту, де особлива увага приділяється дизайну процесів розробки ліків на основі методів прогнозного

моделювання та глибинного аналізу великих даних. Такий підхід дозволяє ідентифікувати потенційні чинники, що спричиняють критичні затримки у реалізації проєктів (так звані «вузькі місця»), ще на етапі ініціації та попереднього планування [12, 13, 14]. Важливим аспектом сучасної концепції є також соціально-психологічна складова управління, де акцент зміщується на підтримку балансу між досягненням технічних результатів проєкту та психологічним благополуччям проєктних команд. Дослідження доводять, що висока ефективність у довгостроковій перспективі можлива лише за умови мінімізації професійного вигорання науковців та фахівців R&D, що стає запорукою стійкості всієї організації в умовах турбулентного середовища [15, 16, 17].

Сучасна концепція управління проєктами також інтегрує в себе розробку та використання багатовимірних метрик для оцінки продуктивності та результативності. У провідних наукових працях пропонується застосовувати подвійні (дуальні) підходи до оцінки систем управління, які одночасно поєднують кількісні індикатори виконання календарного графіка та бюджету з якісними оцінками рівня розвитку організаційної культури та зрілості проєктних процесів [18, 19]. Гібридизація методології управління стає домінуючим трендом: поєднання класичної фазово-шлюзової моделі STAGE-GATE, яка гарантує регуляторну відповідність, із адаптивними інструментами AGILE, що забезпечують швидкість виконання окремих операційних циклів, дозволяє фармацевтичним компаніям значно скоротити термін виведення препаратів на ринок [20, 21]. Цей синергетичний ефект дозволяє проходити через контрольні «ворота» з вищою готовністю даних та меншою кількістю ітерацій, що критично важливо для інноваційного успіху [22].

Додатково аналітична складова менеджменту фармацевтичних проєктів посилюється через інтеграцію методики SIX SIGMA (шість сигм) та концепції ощадливого управління (LEAN).

Застосування цих інструментів дозволяє здійснювати точне вимірювання варіативності процесів, виявляти приховані втрати ресурсів та оптимізувати продуктивність у межах складних багатоетапних розробок [23]. Впровадження систем управління портфелем проєктів (PPM) на великих виробничих майданчиках стає інструментом не лише оперативного контролю, а й раціонального стратегічного розподілу дефіцитних ресурсів – фінансів, часу висококваліфікованих науковців та вартісного лабораторного обладнання – між множиною паралельних та взаємозалежних завдань [24].

Систематизація розглянутих підходів дозволяє визначити їх роль у забезпеченні ефективності менеджменту на різних рівнях управління. Порівняльну характеристику основних методологічних підходів до управління проєктами на фармацевтичних підприємствах наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Характеристика концептуальних підходів до управління проєктами
в умовах фармацевтичного виробництва**

№	Концепція	Зміст та спрямованість підходу	Ключові переваги та сильні сторони	Сфери пріоритетного застосування
1	Концептуальна модель РМВОК	Управління на основі стандартизації процесів та етапів життєвого циклу проєкту	Забезпечення високої відтворюваності управлінських циклів, регламентація фаз та відповідність нормативним вимогам [2, 6, 25]	Масштабні проєкти розробки лікарських засобів, капітальне будівництво, валідація процесів згідно з GMP
2	STAGE-GATE модель	Методологія фазово-шлюзового управління етапами життєвого циклу продукту	Мінімізація інноваційних ризиків шляхом дискретного контролю на переходах між фазами розробки [20, 22]	Весь цикл створення лікарських засобів: від фармацевтичного дизайну до реєстрації
3	Портфельний підхід (PPM)	Стратегічне управління сукупністю проєктів та обмеженими	Оптимізація ресурсного забезпечення, збалансованість ризику та економічної	Формування програм розвитку, стратегічне управління номенклатурою

Продовження таблиці 1.1

№	Концепція	Зміст та спрямованість підходу	Ключові переваги та сильні сторони	Сфери пріоритетного застосування
		ресурсами підприємства	ефективності портфеля ЛЗ [24, 25]	продукції
4	Ощадливе управління (LEAN)	Оптимізація потоку створення цінності через усунення невиробничих витрат	Скорочення тривалості проєктних циклів та раціональне використання ресурсів підприємства [23]	Оптимізація роботи R&D лабораторій, логістичні та складські проєкти
5	Методологія «Шість сигм»	Управління на основі статистичного вимірювання варіативності процесів	Мінімізація дефектів, забезпечення стабільно високої якості та відтворюваності результатів [23]	Проєкти з контролю якості, валідація високоточних технологічних процесів
6	Гнучкий підхід (AGILE)	Управління на основі цінностей безперервного вдосконалення та швидкої адаптації до змін	Забезпечення операційної мобільності, орієнтація на кінцеву цінність продукту для споживача [8, 17]	Стратегічне планування інновацій, розробка концепцій нових препаратів
7	Ітеративний підхід (SCRUM)	Практична реалізація гнучкості через короткі цикли виконання робіт (спринти) та командну взаємодію	Інтенсифікація комунікацій, швидке виявлення помилок та можливість оперативного коригування завдань [8, 9]	Передпроєктні маркетингові дослідження, пошук альтернативних постачальників сировини
8	Інформаційно-аналітичний підхід	Управління на основі інтелектуального аналізу масивів даних та прогнозного моделювання	Висока обґрунтованість рішень, автоматизація моніторингу та точність прогнозів [12, 13, 26]	Прогнозування попиту на ринку, оптимізація дизайну молекул, контроль виконання КРІ

Джерело: складено автором на підставі [2, 6, 8, 12, 20, 23–27]

Всі перелічені концептуальні заходи у своїй сукупності спрямовані на подолання актуальних проблем організації СУП, що зрештою забезпечує цілісне та ефективне супроводження всього життєвого циклу ЛЗ – від первинної ідеї до масового виробництва та пост-маркетингового моніторингу в умовах жорсткої конкуренції на глобальному фармацевтичному ринку.

1.2 Організація проєктної діяльності з урахуванням етапів життєвого циклу продукту

Організація проєктної діяльності на фармацевтичному підприємстві вимагає чіткої синхронізації управлінських процесів із етапами життєвого циклу продукту, що є базовою умовою забезпечення якості та регуляторної відповідності. Життєвий цикл фармацевтичного продукту охоплює складний шлях від зародження наукової ідеї та лабораторних випробувань до реєстрації, промислового виробництва та пост-маркетингового супроводу [25]. Ефективна організація цього процесу передбачає застосування системного підходу, де кожна стадія розглядається як окремий, але взаємозалежний проєктний блок, що має специфічні вимоги до ресурсного забезпечення та контролю результатів [1, 2]. Важливою передумовою успіху є участь крос-функціональних команд під керівництвом кваліфікованого менеджера, який координує перехід проєкту з однієї фази життєвого циклу до іншої, мінімізуючи втрати інформації та часу [3].

Одним із центральних концептуальних інструментів організації такої діяльності є фазово-шлюзова модель STAGE-GATE. Вона дозволяє структурувати розробку ЛЗ на послідовні етапи, розділені контрольними «шлюзами», де приймаються критичні рішення про подальшу долю проєкту на основі аналізу наукових даних, комерційної вигоди та регуляторних ризиків [22]. Такий підхід дозволяє фармацевтичним компаніям ефективно управляти портфелем проєктів, зосереджуючи дефіцитні ресурси на найбільш перспективних розробках [6, 24].

Функціонування даної моделі у фармацевтичному бізнесі нагадує процес стратегічної фільтрації («сита»), де на кожному етапі відбувається відсів найменш життєздатних об'єктів розробки. Кожен «шлюз» (ворота) виступає точкою обов'язкової верифікації результатів, що забезпечує відповідність проєкту вимогам реєстраційного дос'є та стандартам якості ще до переходу до масштабних інвестицій у виробництво. Таке структурування

дозволяє формалізувати процес прийняття рішень, перетворюючи хаотичний пошук на керований інноваційний потік з прогнозованими термінами виходу на ринок (рис. 1.1 та додаток Д).

Особлива увага при такій організації приділяється початковим етапам інноваційного циклу, де закладається фундамент майбутньої цінності препарату. Саме на стадії ініціації здійснюється глибокий стратегічний аналіз ринкового потенціалу та конкурентоспроможності майбутнього лікарського засобу. Це дозволяє ще до початку масштабних інвестицій сформувати чітке маркетингове обґрунтування та бізнес-кейс, які стають основою для подальшого техніко-економічного планування.

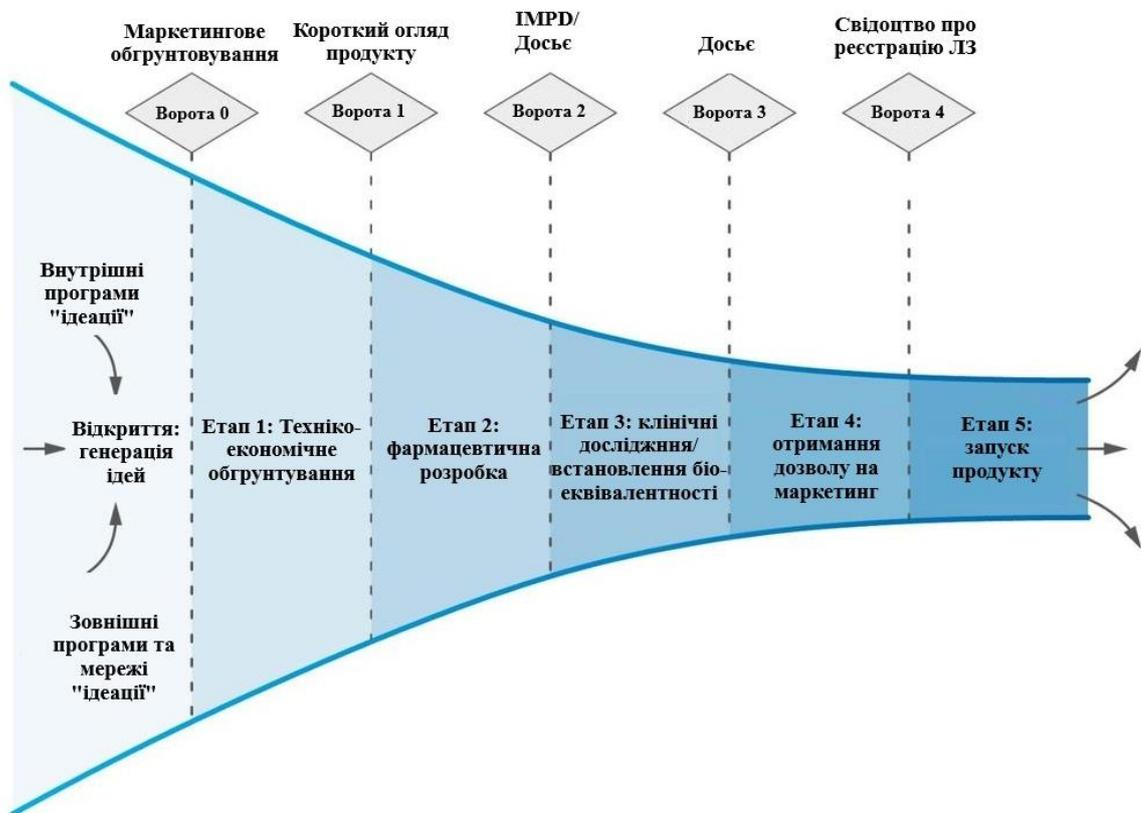


Рис. 1.1 Модель STAGE-GATE як стратегічне сито виведення лікарських препаратів на фармацевтичний ринок

Джерело: [21, 22, 25]

Узагальнена організаційна модель виведення ЛЗ на ринок, що деталізує ключові процеси, документообіг та відповідальність за етапами життєвого

циклу, наведена в табл. 1.2. Аналіз наведеної організаційної моделі свідчить, що ефективність управління залежить не лише від фіксації результатів у документах, а й від гнучкості взаємодії між підрозділами. Практична реалізація моделі показує, що суворе дотримання формальних процедур не завжди забезпечує очікувану швидкість виходу ЛЗ на ринок.

Таблиця 1.2

Організаційна модель управління етапами виведення лікарського препарату на ринок

№	Етап життєвого циклу	Основні дії та процеси	Підтримуючі документи	Відповідальні підрозділи	Ключові показники оцінки (KPI)
1	Ініціація та концептуалізація	Стратегічний аналіз (SWOT) конкурентоспроможності продукту, оцінка ринкового потенціалу ЛЗ [4, 6]	Маркетингове обґрунтування (URS), бізнес-кейс [5]	R&D, Маркетинг	NPV, потенційна частка ринку [12, 13]
2	Техніко-економічне планування	Розробка дорожньої карти, ресурсне планування, бюджетування [1, 14]	Product Management Brief (PMB), план проекту	Проектний менеджер (PM), Фінанси	Валовий прибуток, строк окупності [15, 24]
3	Фармацевтична розробка	Формуляція, розробка технології виробництва, дослідження стабільності [7]	IMPD / Реєстраційне досьє, технологічний регламент	R&D, Технологічний відділ	Собівартість продукції (COGS), показники якості [23, 25]
4	Клінічні дослідження/ Біоеквівалентність	Проведення випробувань на біоеквівалентність (для генериків) або клінічних фаз [22, 25]	Звіт про клінічні дослідження, досьє [27]	R&D, Медичний відділ	Результати БЕ, вартість досліджень [16, 18]
5	Державна реєстрація	Формування реєстраційного досьє, взаємодія з регуляторними органами [25, 27]	Реєстраційне посвідчення (МА) [25]	Регуляторний відділ (RA)	Вартість реєстрації, термін отримання МА [14]
6	Запуск та промислове освоєння	Масштабування виробництва, запуск промокампаній, вихід на ринок [4]	План запуску, звіти про валідацію	Виробництво, Маркетинг	Обсяг продажів, пізнаваність бренду [5, 27]

Продовження таблиці 1.2

№	Етап життєвого циклу	Основні дії та процеси	Підтримуючі документи	Відповідальні підрозділи	Ключові показники оцінки (KPI)
7	Моніторинг та фармаконагляд	Оцінка результатів запуску, нагляд за безпекою та ефективністю ЛЗ [11, 27]	Звіти з фармаконагляду (PSUR), POST LAUNCH REVIEW	QA, Відділ фармаконагляду	Рівень безпеки, фактичний GROSS MARGIN [23]

Джерело: складено автором на підставі [1, 4–7, 11–16, 18, 22, 23, 24, 27]

Необхідність балансування між регламентацією та адаптацією зумовлює трансформацію традиційних підходів у гібридні моделі, що поєднують структуру STAGE-GATE з інструментами AGILE та SCRUM. Операційне втілення такої гнучкості реалізується через ітераційні цикли всередині конкретних етапів розробки (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Операційний цикл гнучкого управління фармацевтичною розробкою

Джерело: за даними [9, 13, 20]

Використання гнучкого підходу дозволяє команді фокусуватися на цільовому профілі продукту (TPP) та інтегрувати регуляторну підготовку безпосередньо в ітерації R&D. Координація цих процесів здійснюється через SCRUM-фреймворк, який впорядковує оперативну діяльність через спринти та чітко визначені ролі (рис. 1.3).

Застосування такої методології дозволяє команді розробки під керівництвом власника продукту та скрам-майстра перетворювати беклог вимог (список завдань з визначеними пріоритетами) на готовий інкремент (наприклад, валідовану аналітичну методику або стабільну формуляцію) протягом коротких ітерацій (повторювань).



Рис. 1.3 Схема SCRUM-процесу в управлінні фармацевтичними проєктами

Джерело: за даними [8, 9]

Такий підхід забезпечує високу ритмічність R&D-процесів і фокус на створенні конкретних результатів у стислі терміни. Однак, для забезпечення цілісності управління великим портфелем продуктів ітеративні цикли повинні бути інтегровані у загальну організаційну вертикаль підприємства.

Сучасна організація проєктів у фармацевті все частіше базується на гібридизації підходів, що передбачає побудову комплексної моделі, де гнучкі інструменти взаємодіють зі стратегічними шлюзами контролю стабільної структури (рис. 1.4) [20, 21].

Представлена візуалізація відображає підпорядкованість управлінських рівнів, де кожен наступний рівень конкретизує механізми реалізації проєкту в межах загальної стратегії, забезпечуючи баланс між адаптивністю та регуляторною стабільністю.

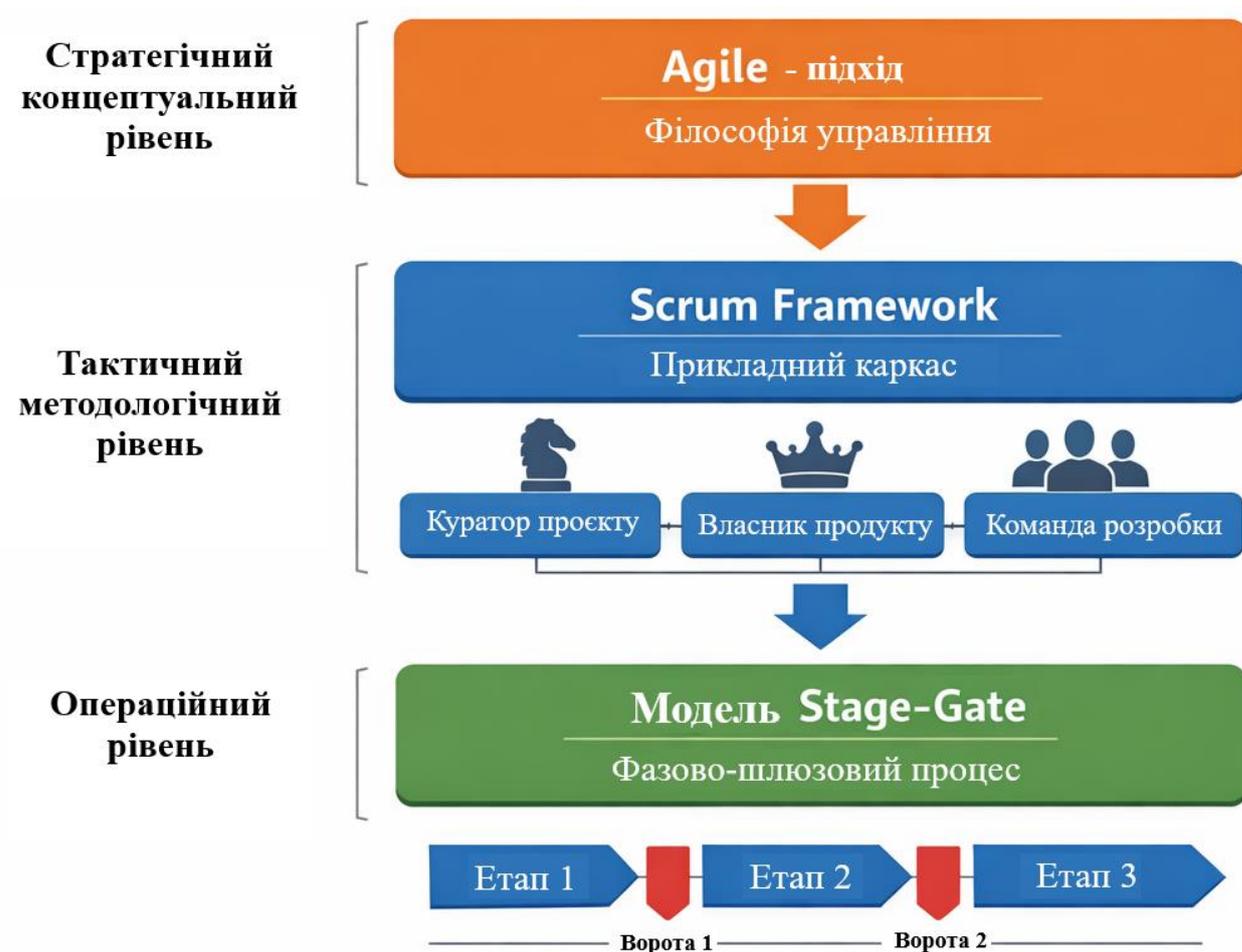


Рис. 1.4 Ієрархічна структура та операційний цикл гібридної моделі управління фармацевтичними проєктами

Джерело: за даними [13, 15, 20]

Тобто для забезпечення системності управління проектами доцільно використовувати багаторівневу ієрархічну структуру, яка інтегрує різні управлінські пласти: концептуальний; методологічний; структурно-регуляторний.

Концептуальний рівень – гнучкий підхід (філософія управління). Виступає фундаментом, що формує світоглядну установку та систему цінностей команди. На цьому рівні управління базується на принципах адаптивності та готовності до ітераційних змін у розробці продукту, що дозволяє підприємству зберігати стратегічну гнучкість в умовах наукової невизначеності.

Методологічний рівень – SCRUM-фреймворк (прикладний каркас). Виступає практичним інструментом реалізації гнучкого підходу. Це методологічна структура, що впорядковує оперативну діяльність через чітко визначені ролі (власник продукту, куратор процесу, команда розробки) та повторювані цикли – спринти.

В межах цієї структури власник продукту акумулює ідею та вимоги ринку, визначаючи вектор розробки; куратор процесу створює ідеальне середовище для роботи, забезпечуючи ефективність внутрішніх процесів; а команда розробки безпосередньо перетворює концептуальну ідею на готовий лікарський засіб (фізичний результат). Такий розподіл обов'язків забезпечує високу ритмічність R&D-процесів і фокус на створенні конкретних результатів у стислі терміни.

Структурно-регуляторний рівень – фазово-шлюзова концепція. Створює зовнішній контрольний каркас, який забезпечує відповідність життєвому циклу лікарського засобу. Модель встановлює жорсткі точки перевірки («шлюзи»), де на основі стандартів GMP та вимог реєстраційного досьє приймаються рішення про перехід до наступної стадії.

Представлена автором графічна інтерпретація демонструє, як концептуальні засади гнучкого управління трансформуються у конкретні тактичні дії через інструментарій SCRUM, залишаючись при цьому в межах

стратегічного контролю фазово-шлюзового процесу. Така побудова дозволяє інтегрувати оперативну швидкість ітеративних методів у стабільну структуру життєвого циклу продукту, мінімізуючи часові втрати на 25–30 % [15].

Гібридний підхід є особливо актуальним при реалізації складних технологічних проєктів, де швидкість адаптації до нових даних безпосередньо впливає на показники результативності [17, 19]. Використання таких фреймворків дозволяє командам R&D ефективно реагувати на зміни вимог та забезпечувати високу якість дизайну продукту ще до початку клінічних випробувань [13].

Організація проєктів маркетингового спрямування у межах життєвого циклу також потребує використання спеціалізованих моделей управління вимогами. Це забезпечує інтеграцію маркетингових досліджень у процес розробки продукту, дозволяючи створювати лікарські засоби, що максимально відповідають очікуванням пацієнтів та лікарів [4, 5]. При цьому управління затримками та контроль чинників, що впливають на тривалість кожної фази життєвого циклу, стають пріоритетним завданням для менеджменту, оскільки будь-яке зволікання на етапі реєстрації або логістики суттєво знижує комерційний потенціал інновації [14]. Цифровізація процесів та використання методів аналізу даних дозволяють автоматизувати цей моніторинг, підвищуючи загальну прозорість проєктної діяльності [11, 12].

Окремим аспектом організації є підтримка балансу між інтенсивністю проєктної діяльності на різних етапах життєвого циклу та станом проєктних команд. Дослідження підтверджують, що успішність реалізації фармацевтичних проєктів у довгостроковій перспективі залежить від здатності менеджменту підтримувати професійне благополуччя співробітників [16, 18]. Використання аналітичних підходів, таких як SIX SIGMA, дозволяє додатково вимірювати продуктивність цих процесів та ідентифікувати зони для оптимізації [23].

Таким чином, організація проєктної діяльності, вибудована навколо етапів життєвого циклу продукту та підкріплена гнучкою методологією, стає

фундаментом для створення якісних лікарських засобів та забезпечення конкурентних переваг підприємства на глобальному ринку [7, 8, 10, 15].

Інтеграція таких підходів дозволяє не лише прискорити виведення інноваційних продуктів на ринок, а й сформувати адаптивну систему управління, що мінімізує регуляторні ризики та оптимізує використання інтелектуального потенціалу компанії.

1.3 Методичне забезпечення процесів планування та діагностики фармацевтичних проєктів

Методичне забезпечення процесів планування та діагностики на фармацевтичному підприємстві є складною багатокомпонентною системою інструментів, що дозволяють трансформувати стратегічні ідеї у деталізований план дій та здійснювати безперервний моніторинг їх реалізації.

1. Фундаментальним етапом планування виступає структурна декомпозиція робіт (WBS), яка передбачає ієрархічне розбиття складного процесу створення ЛЗ на окремі пакети завдань [13, 15, 20]. У фармацевтичному секторі, де проєкти характеризуються високим ступенем наукової невизначеності та жорстким регуляторним тиском, WBS виконує роль навігаційної карти, що перетворює стратегічні цілі розробки на конкретний перелік операційних дій. Це дозволяє менеджменту не лише чітко визначити зміст проєкту та закріпити необхідні інтелектуальні й матеріальні ресурси за конкретними роботами, а й уникнути критичних пропусків важливих регуляторних чи технологічних операцій на ранніх етапах.

Застосування WBS забезпечує декомпозицію життєвого циклу продукту до рівня «пакетів робіт», які є достатньо малими для точної оцінки вартості та тривалості, але водночас залишаються цілісними для контролю якості за стандартами GMP та вимогами реєстраційного досьє. Такий підхід створює умови для ефективної комунікації між крос-функціональними

підрозділами (R&D, виробництвом, відділом реєстрації та маркетингу), мінімізуючи ризики дублювання функцій або втрати даних при переході між шлюзами моделі STAGE-GATE (рис. 1.2).

Представлена структура WBS показує, що кожен рівень декомпозиції посилює прозорість відповідальності та дозволяє інтегрувати вимоги якості безпосередньо у виробничий чи дослідницький процес.

Зокрема, розбиття проєкту на верхньому рівні за фазами забезпечує стратегічний контроль, тоді як деталізація нижніх рівнів до конкретних завдань створює підґрунтя для формування беклогу (списку усіх завдань) в межах методології SCRUM. Це дозволяє команді фокусуватися на створенні цінності на кожному короткому етапі розробки, зберігаючи при цьому цілісність загальної архітектури проєкту.



Рис. 1.5 Елементи декомпозиції робіт у фармацевтичному бізнесі

Джерело: складено автором на підставі [13, 15, 20]

Більше того, побудована таким чином декомпозиція виступатиме вихідними даними для наступних етапів методичного забезпечення – візуалізації часових меж у діаграмі Ганта та детального розподілу

повноважень за допомогою матриці відповідальності. Це гарантує, що кожна виділена робота не лише буде забезпеченою ресурсами, а й матиме чітко визначеного виконавця, що є критично важливим для дотримання термінів виходу препарату на ринок.

2. Для візуалізації календарних графіків та визначення складних взаємозв'язків між етапами розробки, реєстрації та серійного виробництва ключовим інструментом стратегічного планування є діаграма Ганта [14]. У сучасних фармацевтичних проєктах вона виступає не просто графічним відображенням розкладу, а інтегрованою моделлю управління часовими ресурсами, яка дозволяє наочно структурувати тривалість кожного етапу – від початкової проробки ідеї до фінального впровадження у виробництво.

Використання цього інструменту дає змогу менеджменту виявити «критичний шлях» проєкту – послідовність ключових завдань, затримка в яких автоматично призводить до зміщення дати виходу препарату на ринок.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку генеричних засобів, своєчасна ідентифікація потенційних загроз порушення термінів стає критично важливою для збереження конкурентних переваг підприємства.

Діаграма Ганта забезпечує прозорість процесів для всіх учасників крос-функціональної команди (R&D, відділу реєстрації, технологів), що дозволяє синхронізувати паралельні робочі потоки. Наприклад, початок досліджень стабільності або первинної експертизи досьє може частково перекриватися з етапами фармацевтичної розробки, що суттєво скорочує загальний цикл (час виходу на ринок).

Такий підхід дозволяє перетворити статичний план на динамічну систему контролю, де кожна зміна в наукових чи регуляторних даних миттєво відображається на загальному графіку реалізації. Крім того, інтеграція діаграми Ганта у загальну систему управління ризиками дозволяє заздалегідь розробляти альтернативні сценарії («плани Б») на випадок затримок у постачанні АФІ чи виникнення додаткових вимог від регуляторних органів. Це перетворює календарне планування на інструмент

стратегічної стійкості, що забезпечує стабільність бізнес-процесів навіть в умовах високої наукової невизначеності.

Застосування такого підходу дозволяє деталізувати часові параметри кожного етапу життєвого циклу препарату, встановлюючи чіткі дедлайни для критично важливих регуляторних та технологічних операцій.

Узагальнена структура календарного графіка, що відображає послідовність та взаємозалежність ключових фаз виведення нових ЛЗ на ринок, представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Діаграма Ганта реалізації проєкту виведення генеричного ЛЗ
на ринок**

№	Роботи	2024						2025												
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Проробка нових ідей ЛЗ	█																		
2	Розробка документації на діючу речовину	█	█																	
3	Обґрунтування компонентів та вибір первинної упаковки		█	█																
4	Фармацевтична розробка генеричного ЛЗ			█	█															
5	Обґрунтування безпеки генеричного лікарського засобу (аналіз доклінічних даних)				█	█														
6	Дослідно-промислова апробація						█	█												
7	Дослідження стабільності								█	█	█	█	█	█						
8	Первинна експертиза реєстраційного досьє													█	█					
9	Дослідження біоеквівалентності									█	█	█	█	█	█					
10	Реєстрація ЛЗ																█	█		
11	Впровадження у виробництво ЛЗ																		█	█

Джерело: складено автором на підставі [14, 15, 20]

Як ключовий метод календарного планування, діаграма Ганта дозволяє не лише чітко зафіксувати часові межі наукових та регуляторних етапів, а й забезпечити гнучке управління ресурсами без втрати якості кінцевого продукту. Використання даного інструменту сприяє ефективній синхронізації паралельних робочих потоків між профільними підрозділами, що гарантує системну цілісність проєкту та суттєво підвищує ймовірність його вчасної реалізації в умовах динамічного фармацевтичного ринку.

3. Важливою складовою методичного апарату є інструменти координації та розподілу відповідальності всередині крос-функціональних команд, серед яких провідне місце посідає матриця відповідальності (табл. 1.4). Цей метод дозволяє детально закріпити ролі (відповідальний, виконавець, консультант, поінформований) між представниками наукових лабораторій, виробничих дільниць, відділів маркетингу та логістики.

Таблиця 1.4

Базова матриця відповідальності по управлінню проєктами

№	Роботи	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Проробка нових ідей ЛЗ	ЦР	У	ПВ	У				
2	Розробка документації на діючу речовину	Ц	У		РПВ	У		У	
3	Обґрунтування компонентів нового ЛЗ та вибір первинної упаковки	Ц		РПВ			В		
4	Фармацевтична розробка нового ЛЗ	Ц	У	У	РПВ	У			
5	Доклінічні дослідження нового ЛЗ	Ц		РП					
6	Дослідно-промислова апробація нового ЛЗ	Ц	В		РП		В		
7	Дослідження стабільності готового ЛЗ	Ц		У	РП		У		
8	Первинна експертиза реєстраційного досьє	Ц	У	У	РП			П	
9	Клінічні дослідження нового ЛЗ	Ц			РП			П	
10	Реєстрація нового ЛЗ	Ц	У	У	РП				
11	Впровадження у виробництво нового ЛЗ	Ц	В	В	РП	У	В	У	В
12	Проектування виробництва	Ц	В	РПВ	У	В	П	П	У

Продовження таблиці 1.4

№	Роботи	1	2	3	4	5	6	7	8
13	Будівництво	ЦР	ВУ	П	У	П	У		
14	Проведення кваліфікації	Ц	У	РПВ		В			У
15	Валідація виробництва	Ц	У	РУ		В			У
16	Введення в експлуатацію	ЦР	ПВ	ПВ		В			У
17	Промислове виробництво нового ЛЗ	Ц	РПВ	РПВ		П	У	П	У
18	Створення комплексу маркетингових заходів щодо просування нового ЛЗ на ринок	Ц		У	РПВ	У		У	
19	Постпроектний аудит	ЦР	У	ПВ	ПВ	ПВ	ПВ	ПВ	У

Примітка: Структурні підрозділи: 1 - генеральний директор; 2 - служба технічного директора; 3 - відділ управління проектами; 4 - департамент досліджень та розробки; 5 - медико- регуляторний департамент; 6 - департамент якості; 7 - фінансовий департамент; 8 - департамент з персоналу. Позначення: Ц - постановка цілей, формування задач, затвердження; Р - прийняття рішення; П - підготовка рішення, проведення розрахунків; В - виконання рішення, контроль; У - участь, інформування, збирання даних.

Джерело: складено автором на підставі [3, 27]

Чітка фіксація зони відповідальності за кожне рішення мінімізує ризики виникнення управлінських конфліктів та забезпечує високу якість координації в умовах паралельного виконання декількох фаз розробки [3, 16].

4. Діагностика ефективності системи управління проектами потребує впровадження спеціалізованих аналітичних методів пріоритезації. Одним із найбільш поширених інструментів є АВС-аналіз проектного портфеля, який у загальному базується на принципі Парето і дозволяє ранжувати проекти за їхнім внеском у стратегічну значущість та загальний прибуток підприємства.

Це дає можливість менеджменту фокусувати ресурси на найбільш прибуткових продуктах групи «А», які до того ще й мають найшвидші терміни реалізації, водночас оптимізуючи витрати на менш перспективні розробки (В, С), реалізація яких є менш прибутковою і більш затягнутою у часі [6, 24]. Така діагностика нерозривно пов'язана з оцінкою цифрової зрілості організації: аналіз існуючих ІТ-рішень та рівня автоматизації процесів дозволяє виявити зони низької ефективності та обґрунтувати

необхідність впровадження сучасних цифрових систем для управління даними R&D [10, 11, 12].

5. Окрім розподілу людських ресурсів та діагностики проекту згідно ABC-аналізу, методичне забезпечення включає використання інтелектуальних моделей управління вимогами. Ці моделі дозволяють на етапі планування зіставити технічні характеристики майбутнього лікарського засобу з очікуваними ринковими вимогами та потребами пацієнтів, що значно підвищує точність комерціалізації наукових результатів [4, 5].

Використання таких моделей дозволяє перетворити суб'єктивні маркетингові прогнози на чіткі технічні завдання для команди розробки. Це забезпечує створення так званого цільового профілю продукту (TPP), який слугує еталоном протягом усього циклу розробки, гарантуючи, що кінцевий лікарський засіб буде мати високу терапевтичну цінність та ринкову затребуваність (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Цільовий профіль продукту (TPP) для нового генеричного
ЛЗ «КАРДІОСТАБІЛЬ»**

№	Параметр	Значення
1	Діюча речовина	ІВАБРАДИН (IVABRADINE HYDROCHLORIDE)
2	Препарат для порівняння	PROCORALAN®, таблетки, вкриті плівковою оболонкою, 5 мг
3	Власник реєстраційного посвідчення (МАН)	LES LABORATOIRES SERVIER
4	Реєстраційна процедура референтного препарату	Генерична
5	Країна референтного препарату	Франція / ЄС
6	Термін придатності	30 місяців
7	Закінчення ексклюзивності	–
8	Основний патент	–
9	Фактор обмеження у часі	–
10	Опис продукту	Кожна таблетка містить 5 мг івабрадину; таблетки, вкриті плівковою оболонкою
11	Упаковка	Блістер
12	Тип виробництва	Повний цикл (таблетування, пакування)

Продовження таблиці 1.5

№	Параметр	Значення
13	Тип досьє	EU-CTD
14	Складність R&D	Середня
15	Запланований тип подання	Генерик
16	Тип реєстраційної процедури	Національна
17	РМВ (початок проєкту)	07.2024
18	Запуск виробничої лінії (Log)	11.2025
19	Прототип	2.2025
20	Реєстраційні серії	11.2025
21	Подання досьє	08.2025
22	Отримання реєстрації	10.2025
23	Виведення на ринок	12.2025
24	Власна собівартість АФІ за кг	–
25	Вартість АФІ від постачальника за кг	5500 USD
26	Клінічне дослідження	Дослідження біоеквівалентності
27	Загальна вартість клінічних досліджень	350 тис. €
28	Додаткові витрати на обладнання	50 тис. €
29	Бажаний мінімальний розмір серії (тис. табл.)	300
30	Бажаний максимальний розмір серії (тис. табл.)	500
31	Можливий мінімальний розмір серії (тис. табл.)	25
32	Можливий максимальний розмір серії (тис. табл.)	250
33	COG для упаковки №30	4,5 USD
34	COG для упаковки №100	17,2 USD
35	АВС-класифікація	А
36	Маркетингова маржа (МІ)	65 %
37	Стабільні продажі	2 100 тис. USD
38	NPV (5 років)	18 200 тис. грн

Джерело: складено автором на підставі [4, 5, 13]

Таким чином, ГРР стає методичною основою для валідації результатів на кожному «шлюзі» проєкту, мінімізуючи ризики розробки незатребуваного продукту.

Окрім суто наукових параметрів, такий профіль інтегрує економічні показники (NPV та маркетингова маржа), що дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого інвестування в проєкт на основі його стратегічної значущості та прогнозованої фінансової ефективності.

6. Для забезпечення глибинної діагностики якості процесів застосовується методологія шість сигм, яка через використання статистичних методів дозволяє вимірювати варіативність виробничих та управлінських операцій, ідентифікуючи приховані втрати й дефекти на ранніх етапах реалізації проєктів (табл.1.6) [23].

Таблиця 1.6

**Застосування методології шість сигм в управлінні
фармацевтичними проєктами**

№	Етап	Зміст етапу	Застосування в управлінні фармацевтичними проєктами
1	Визначення	Формування цілей проєкту, меж процесу, очікуваних результатів та ключових зацікавлених сторін	- визначення цільових параметрів проєкту (терміни виведення ЛЗ на ринок, бюджет, регуляторні вимоги); - узгодження цілей між R&D, регуляторним, виробничим та комерційним підрозділами; - формування цільового профілю продукту (TRP) як бази управління проєктом
2	Вимірювання	Збір і кількісна оцінка ключових показників процесу	- вимірювання фактичної тривалості етапів фармацевтичної розробки, досліджень, реєстрації; - аналіз витрат на кожному етапі життєвого циклу проєкту; - фіксація відхилень від планових термінів і бюджету
3	Аналіз	Виявлення причин відхилень, «вузьких місць» і втрат у процесі	- аналіз затримок у виконанні проєктних робіт (R&D, стабільність, біоеквівалентність, експертиза досьє); - ідентифікація факторів ризику, що впливають на строки реєстрації та запуск виробництва; - оцінка впливу управлінських рішень на загальну ефективність проєкту

Продовження таблиці 1.6

№	Етап	Зміст етапу	Застосування в управлінні фармацевтичними проектами
4	Покращення	Розробка та впровадження заходів з оптимізації процесу	- оптимізація послідовності та паралельності проектних етапів; - впровадження стандартизованих процедур управління проектами; - зменшення кількості повторних до опрацювань документації та випробувань
5	Контроль	Закріплення досягнутих результатів та постійний моніторинг	- встановлення контрольних точок для кожного етапу проекту; - регулярний моніторинг показників термінів, витрат і якості; - забезпечення стабільності процесів при масштабуванні та повторних проектах

Джерело: складено автором на підставі [6, 23]

У контексті управління фармацевтичними проектами шість сігм дає змогу кількісно оцінювати стабільність ключових процесів розробки, реєстрації та впровадження лікарських засобів, а також виявляти критичні точки ризику, що впливають на строки та економічну ефективність проекту. Застосування цієї методології сприяє переходу від реактивного усунення проблем до превентивного управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукту.

7. Математичний апарат планування доповнюється застосуванням закону ЛІТТЛА, який використовується для діагностики та оптимізації пропускну здатності науково-дослідних (R&D) центрів. У контексті фармацевтичного менеджменту цей закон встановлює фундаментальний взаємозв'язок між кількістю проектів, що одночасно перебувають у розробці (L), середнім часом перебування проекту в системі до моменту його завершення (Tсер) та інтенсивністю виведення проектів на ринок (λ) [13].

Даний взаємозв'язок описується рівнянням:

$$L = \lambda \cdot T_{сер} . \quad (1.1)$$

Застосування цієї залежності дозволяє менеджменту кількісно обґрунтувати допустимі ліміти на кількість одночасних проєктів у розробці, уникати перевантаження персоналу та виробничої потужності, а також забезпечувати прогнозовані строки завершення проєктів. Діагностика за допомогою зазначеного вище закону демонструє, що збільшення кількості проєктів без відповідного нарощування ресурсів неминуче призводить до зростання середнього часу їх реалізації та зниження темпів комерціалізації, що робить даний інструмент ключовим елементом операційного управління R&D-підрозділом [13].

8. Використання прогнозних моделей і аналітичних методів планування підвищує обґрунтованість управлінських рішень на етапі формування проєкту та дає змогу своєчасно коригувати календарні плани і ресурсне забезпечення залежно від проміжних наукових і технологічних результатів [14, 15]. Водночас діагностика ефективності системи управління проєктами має охоплювати стан людських ресурсів: систематичний моніторинг навантаження, рівня задоволеності працею та психоемоційного стану виконавців дозволяє знизити ризик професійного вигорання, що безпосередньо впливає на зростання кількості помилок під час виконання складних доклінічних, клінічних і технологічних розрахунків [18, 19].

9. Сучасне методичне забезпечення, як ми говорили в підрозділі 1.2, базується на принципах гібридизації, де шлюзова модель інтегрується з ітеративними інструментами гнучкого менеджменту. Діагностика проєкту в такому випадку здійснюється на кожному «шлюзі» на основі даних, отриманих під час коротких циклів розробки, що забезпечує високу прозорість та об'єктивність контролю [20, 21, 22]. Гнучкі методи діагностики дозволяють швидко виявляти відхилення від цільових параметрів продукту та адаптувати проєкт до нових ринкових умов без втрати регуляторної відповідності [8, 9, 17].

Таким чином, поєднання методів планування, структурної декомпозиції, матричного моделювання та статистичної діагностики формує

цілісне методичне забезпечення, що дозволяє фармацевтичному підприємству ефективно управляти всім життєвим циклом продукту та підтримувати високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [7, 25].

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних та методичних аспектів управління проектами у фармацевтичній галузі було:

1. Проаналізовано основні концептуальні підходи до управління проектами, які застосовуються у діяльності фармацевтичних підприємств.

2. Досліджено особливості організації проектної діяльності фармацевтичних підприємств з урахуванням етапів життєвого циклу продукту – від формування ідеї та наукових досліджень до реєстрації, виведення на ринок і постреєстраційної підтримки лікарського препарату.

3. Розглянуто методичне забезпечення процесів планування та діагностики фармацевтичних проєктів. Проаналізовано інструменти прогнозування, пріоритезації та оцінювання ефективності проєктів.

4. Встановлено, що ефективна система управління фармацевтичними проектами повинна базуватися на поєднанні структурованих регламентованих моделей з елементами гнучкого управління, що забезпечує одночасно керованість процесів і адаптивність до наукової та ринкової невизначеності.

Отримані в розділі 1 наукові положення створили методологічне підґрунтя для проведення аналітичного дослідження існуючої СУП досліджуваного АТ та обґрунтування напрямків її подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ АТ «ФАРМАК»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «ФАРМАК» – одне з найстаріших і водночас найбільш інноваційних фармацевтичних підприємств України, яке вже 100 років забезпечує населення високоякісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами [29]. Загальну інформацію наведено у табл. 2.1.

Історія підприємства розпочалася у 1925 році, коли було засновано Київський хіміко-фармацевтичний завод, який у подальшому став основою для формування сучасного фармацевтичного гіганта – АТ «ФАРМАК». З моменту створення і до сьогодні підприємство послідовно впроваджує інноваційні технології, розширює виробничі потужності та активно інтегрується у світову фармацевтичну індустрію. Після здобуття Україною незалежності підприємство було приватизоване та реформоване у відкрите акціонерне товариство, а згодом – у Акціонерне товариство «ФАРМАК», що відповідає сучасним вимогам корпоративного управління. Завдяки масштабній модернізації виробництва, впровадженню стандартів належної виробничої практики (GMP) та сертифікації за міжнародними стандартами якості ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, компанія перетворилася на одного з лідерів фармацевтичного ринку України.

На сьогодні товариство є найбільшим виробником ЛЗ в Україні за обсягом реалізації та експорту, входить до першої десятки найпотужніших фармацевтичних компаній Центральної та Східної Європи, а її продукція експортується у більш, ніж у 60 країн світу.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- розроблення, виробництво та реалізація готових ЛЗ;

Ідентифікаційні дані та загальна інформація про АТ “ФАРМАК”

1	Повне найменування	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАК"
2	Скорочене найменування	АТ "ФАРМАК"
3	Ідентифікаційний код юридичної особи	00481198
4	Дата державної реєстрації	27.06.1994
5	Місцезнаходження	Офіційне місцезнаходження: 04080 Україна, Київ, Подільський, м. Київ, вул. Кирилівська, 63 Фактичне місцезнаходження: 04080 Україна, Київ, Подільський м. Київ, вул. Кирилівська, 63
6	Адреса для листування	Кирилівська, 63, м. Київ, 04080
7	Особа має статус підприємства, що становить суспільний інтерес	Так
8	Категорія підприємства	Велике
9	Адреса електронної пошти для офіційного каналу зв'язку	y.syrotyuk@farmak.ua
10	Адреса вебсайту	https://farmak.ua
11	Номер телефону	(044) 239-19-40
12	Статутний капітал, грн	36366000
13	Середня кількість працівників за звітний період	2733
14	Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	(21.20) Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (46.46) Оптова торгівля фармацевтичними товарами (46.90) Неспеціалізована оптова торгівля
15	Структура управління особою	Дворівнева

Джерело: [39]

- науково-дослідна діяльність у сфері створення нових фармацевтичних препаратів;
- контрактне виробництво та технологічний аутсорсинг;
- контроль якості продукції на всіх етапах виробничого циклу;
- дистрибуція та логістика фармацевтичної продукції;
- впровадження інновацій у сфері фармацевтичного інжинірингу та біотехнологій.

Асортимент продукції компанії охоплює понад 450 найменувань ЛЗ у 14 фармакотерапевтичних групах, серед яких провідне місце займають препарати для лікування захворювань серцево-судинної системи, ендокринних патологій, нервової системи, інфекційних захворювань, а також засоби для офтальмології, отоларингології, гастроентерології та дерматології.

Підприємство має власний науково-дослідний комплекс, у складі якого працюють лабораторії з розроблення нових АФІ та готових лікарських форм. Компанія систематично інвестує у R&D – щороку на науково-дослідну діяльність спрямовується близько 5% від річного доходу. На базі підприємства діє сучасний центр розробки та аналітичного контролю, який забезпечує створення препаратів відповідно до вимог Європейської Фармакопеї.

Місією АТ є збереження здоров'я та підвищення якості життя людей шляхом створення, виробництва та постачання ефективних, безпечних і доступних ЛЗ, що відповідають міжнародним стандартам якості [32].

Основними стратегічними цілями компанії є:

- підвищення конкурентоспроможності на міжнародному фармацевтичному ринку;
- розширення портфеля власних розробок та оригінальних препаратів;
- посилення присутності на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії;
- цифровізація бізнес-процесів і впровадження принципів сталого розвитку;
- зміцнення корпоративної культури та кадрового потенціалу.

Отже, АТ «ФАРМАК» є сучасним інноваційним фармацевтичним підприємством із потужною науково-дослідною базою, широким асортиментом продукції та розвиненою експортною діяльністю. Завдяки ефективному менеджменту, впровадженню міжнародних стандартів якості та орієнтації на сталий розвиток компанія утримує позиції лідера фармацевтичного ринку України та активно розширює свою присутність на світових ринках.

Дослідження органів управління, їх компетенцій, повноважень керівництва та трудового колективу.

Організаційна структура управління досліджуваного товариства (додаток Е) побудована відповідно до принципів корпоративного управління, що забезпечують прозорість, ефективність і підзвітність усіх управлінських процесів. На підприємстві діє багаторівнева система управління, яка поєднує стратегічний контроль з оперативним керівництвом окремими напрямками діяльності.

Органами управління АТ є:

1. Загальні збори акціонерів.
2. Наглядова рада.
3. Виконавчий директор [30].

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, до складу яких входять акціонери згідно з реєстром. Загальні збори визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують звіти, розподіляють прибуток, ухвалюють зміни до статуту та контролюють роботу наглядових і виконавчих органів.

Наглядова рада АТ – це орган, який контролює діяльність правління і відповідає за дотримання інтересів акціонерів.

Для підвищення ефективності корпоративного управління створено низку комітетів та Виконавчий орган:

1. Комітет з питань розвитку та маркетингу – координує маркетингову політику, розвиток бренду, асортиментну стратегію та вихід на нові ринки.
2. Комітет з питань інвестицій та науки – відповідає за формування науково-інноваційної політики, розгляд інвестиційних програм і стратегічних проєктів розвитку.
3. Комітет з питань аудиту – здійснює контроль фінансової звітності, аудиту, управління ризиками та внутрішнього контролю.
4. Комітет з питань призначень і винагород – формує політику щодо кадрових призначень, системи оплати праці та оцінки ефективності керівництва [31–34].

5. Одноосібним виконавчим органом є Виконавчий директор, який здійснює поточне керівництво всіма аспектами діяльності Товариства відповідно до статуту. Він координує роботу через директорів за напрямками, забезпечує виконання стратегічних рішень Загальних зборів та комітетів, відповідає за результативність операційної діяльності.

Виконавчий директор керує роботою наступних служб та департаментів:

1. Служба директора з маркетингу і продажу.
2. Служба директора з маркетингу і продажу в країні СНД.
3. Служба директора з корпоративних комунікацій.
4. Служба технічного директора, якій підпорядковуються департамент досліджень та розробки, департамент інвестицій та розвитку, медикорегуляторний департамент, відділ управління проектами та відділ фармаконагляду.
5. Служба директора з закупок і логістики.
6. Служба операційного директора.
7. Служба директора з якості.
8. Служба директора з розвитку бізнесу.
9. Служба директора з фінансів.
10. Служба директора з персоналу.
11. Служба директора з інформаційних технологій.
12. Служба директора з безпеки.
13. Служба директора з правового забезпечення.
14. Служба директора з трансформації.

Крім того, у структурі виконавчої дирекції функціонують відділ внутрішнього аудиту, відділ охорони праці та навколишнього середовища, а також уповноважені особи з окремих напрямів контролю.

Трудовий колектив налічує майже три тисячі висококваліфікованих працівників, які забезпечують стабільне функціонування всіх бізнес-процесів компанії. На підприємстві діє комплексна система мотивації персоналу,

охорони праці, навчання та професійного розвитку, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зміцненню корпоративної культури.

Таким чином, система органів управління досліджуваного АТ відзначається чіткою структурованістю, розподілом компетенцій і високим рівнем відповідальності на всіх управлінських рівнях, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку.

Підприємство позиціонує себе як інноваційний лідер фармацевтичного ринку України, чия стратегія базується на постійному розширенні асортименту та нарощуванні науково-технічного потенціалу [29]. У цій системі управління проектами виступає ключовим механізмом трансформації стратегічних цілей у конкретні ринкові результати. Відповідний відділ управління проектами є центральним елементом у структурі служби технічного директора, забезпечуючи координацію, планування, моніторинг та контроль реалізації стратегічних, наукових і технічних ініціатив підприємства [31].

Основними завданнями відділу управління проектами в межах цієї структури є:

- управління ресурсами, термінами, бюджетом і ризиками під час виконання проєктів;
- координація між функціональними підрозділами (департаментом досліджень та розробки (R&D), департаментом інвестицій та розвитку, виробничим департаментом, медико-регуляторним департаментом, департаментами фінансової служби та департаментом управління якістю);
- стандартизація процесів планування, звітності та контролю реалізації проєктів;
- моніторинг виконання етапів, аналіз відхилень і розробка коригувальних дій;
- формування аналітичної бази для ухвалення управлінських рішень [1, 3, 15, 17, 19, 27, 68].

Діяльність відділу зосереджена на трьох основних напрямках.

Першим є проекти згідно життєвого циклу продукту [25]. Цей напрям охоплює повний цикл розробки та впровадження нових лікарських засобів на ринок – від ініціації до постреєстраційного етапу [57]. У межах цього процесу відділ управління проектами забезпечує планування етапів розробки [7], управління термінами подання досьє у форматі eCTD [71], контроль підготовки технологічної документації [27] та супровід запуску продукту на ринок. Ефективність цього напрямку підтверджується тим, що за результатами 2024 року було успішно завершено реалізацію 22 проектів з випуску лікарських засобів [55].

Другим напрямом діяльності є CAPEX-проекти (CAPITAL EXPENDITURE PROJECTS), що включають управління інвестиційними проектами, спрямованими на модернізацію, технічне переоснащення або створення нової виробничої потужності [56]. Тільки у 2024 році було спрямовано 1,7 млрд грн у розвиток потужності та науково-дослідну діяльність в Україні [56]. Відділ забезпечує реалізацію капітальних проектів, здійснюючи підготовку техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) [14], формування бюджетів та графіків [1, 24], а також контроль технічних параметрів [15]. Прикладом успішної реалізації проектів міжнародної експансії є будівництво заводу в Іспанії [61].

Третім напрямом є інші корпоративні та організаційні проекти [31]. До них належать ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх процесів, автоматизацію документообігу, цифровізацію управління знаннями та впровадження систем контролю якості [11, 70]. Впровадження ERP-системи SAP S/4HANA та застосування інтегрованого бізнес-планування (IBP) дозволили цифровізувати життєвий цикл проектів та підвищити прозорість взаємодії між підрозділами [68, 70].

У кваліфікаційній роботі напрямом СУП було обрано проекти згідно життєвого циклу продукту, тобто саме ті, що найбільш впливають на успішне виведення нових лікарських препаратів на фармацевтичний ринок.

Таким чином, відділ управління проектами забезпечує систематичне досягнення корпоративних цілей і є необхідною умовою для успішного впровадження інновацій та оптимізації використання ресурсів підприємства.

2.2 Аналіз основних показників діяльності АТ «ФАРМАК»

Аналіз основних економічних показників досліджуваного підприємства є фундаментальною складовою оцінки його фінансово-господарської діяльності. Метою даного аналізу, що охоплює період 2020–2024 рр. на підставі річних звітів АТ «ФАРМАК» [36–39] та консолідованої фінансової звітності (Форма № 2-к) (додатки Ж – М), є всебічне визначення динаміки формування ключових фінансових результатів, таких як чистий дохід та прибуток. Вивчення цих показників дозволяє об'єктивно оцінити рівень фінансової стійкості Товариства, його ефективність у використанні ресурсів та стратегічну здатність адаптуватися до мінливих умов макроекономічного середовища, що є вирішальним для приймання обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз основних фінансових результатів АТ «ФАРМАК» за 2020–2024 рр. (табл. 2.2 та додаток Н).

Аналіз ключових показників за період 2020–2024 рр. демонструє впевнену фінансову динаміку та успішне збереження масштабу діяльності в умовах значної зовнішньої економічної дестабілізації. АТ підтвердило свою стратегічну стійкість та позицію ринкового лідера, про що свідчить нарощування основних фінансових показників (рис. 2.1).

1. Чистий дохід як індикатор ринкового домінування. Чистий дохід від реалізації (ЧДР) продемонстрував значне зростання: за п'ятирічний період він збільшився на 43,49 %, що у абсолютному вираженні становить понад 3,268 млн грн. Це зростання є вагомим свідченням високої ринкової присутності та ефективності збутової політики. Навіть в останній звітний період (2024 р.) ЧДР зріс на 6,96 % порівняно з попереднім роком.

Динаміка основних економічних показників діяльності АТ «ФАРМАК» за 2020-2024 рр.

Найменування показника	Відхилення абсолютне, ± (тис. грн)				Відхилення відносне, %			
	2021 / 2020	2022 / 2020	2023 / 2020	2024 / 2020	2021 / 2020	2022 / 2020	2023 / 2020	2024 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1825243	487271	2566840	3268384	24,29	6,48	34,15	43,49
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	930423	21184	1292587	1880653	29,30	0,67	40,70	59,22
Валовий прибуток	894820	466087	1274253	1387731	20,62	10,74	29,36	31,98
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	364842	-390867	97602	125156	23,57	-25,25	6,30	8,08
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	519039	123146	346461	604459	36,82	8,74	24,58	42,88
Чистий фінансовий результат (прибуток)	410070	112703	255906	413574	36,04	9,91	22,49	36,35
Додаткові розраховані показники:	Відхилення абсолютне, ± (в.п.)				Відхилення відносне, %			
Рентабельність продажів, %	1,5	0,5	-1,3	-0,7	9,93	3,31	-8,61	-4,64
Рентабельність операційної діяльності, %	-0,1	-6,1	-4,3	-5,1	-0,49	-29,61	-20,87	-24,76
Коефіцієнт витратомісткості, %	1,7	-2,4	2	4,6	4,02	-5,67	4,73	10,87

Примітка: в.п. - відсоткові пункти

Джерело: складено і розраховано автором на підставі [40–44]

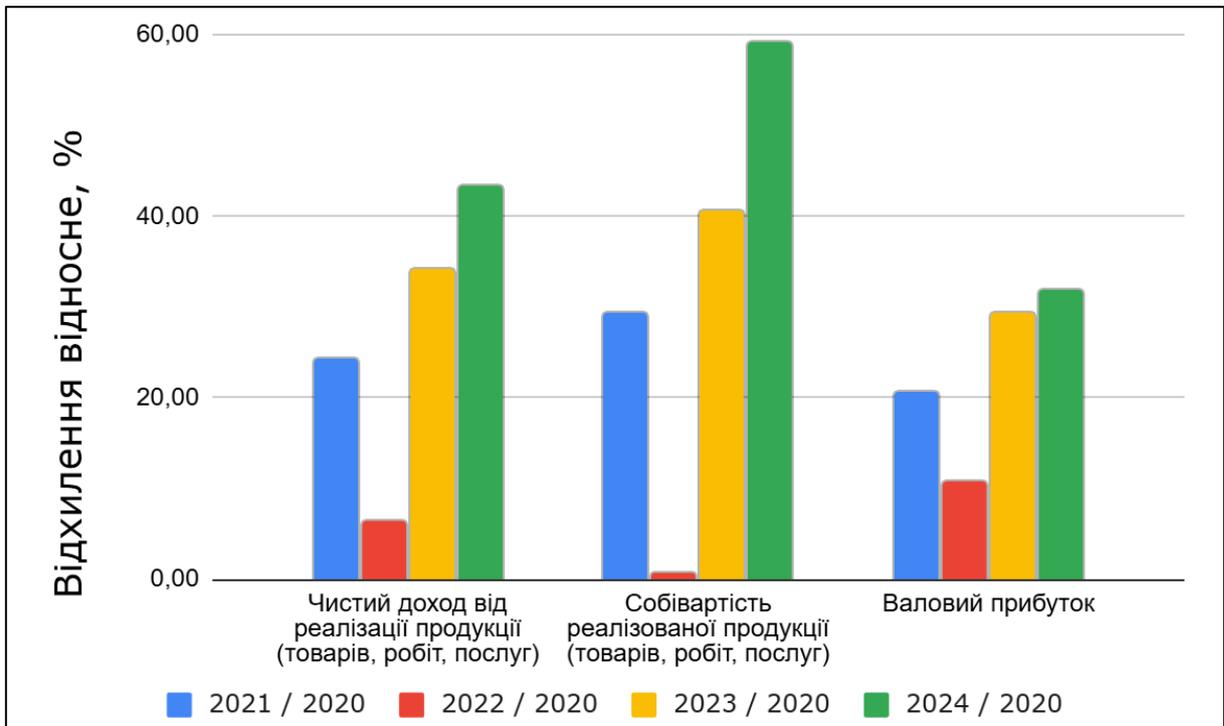


Рис. 2.1 Динаміка відносних відхилень основних економічних показників АТ «ФАРМАК» за період 2020–2024 рр.

Джерело: складено і розраховано автором на підставі [40–44]

Таке безперервне позитивне нарощування виручки свідчить про успішну адаптацію логістичних ланцюгів та стабільний попит на високоякісну продукцію компанії, що забезпечує міцну основу для подальшого розвитку.

2. Валовий прибуток. Динаміка валового прибутку відображає здатність менеджменту управляти ціноутворенням і собівартістю в умовах інфляційного тиску:

- валовий прибуток за п'ять років зріс на 31,17 % (понад 1,387 млн грн). Це зростання вказує на те, що основна діяльність залишається високоприбутковою. Слід відзначити, що зростання собівартості реалізованої продукції за 5 років становило 59,22 %, що значно випереджало зростання ЧДР. Дане зростання собівартості є об'єктивним зовнішнім фактором, що відображає необхідність збереження обсягів виробництва та забезпечення безперебійного постачання сировини, навіть ціною зростання її вартості.

- позитивний приріст валового прибутку у 2024 р. (+2,02 %) вказує на те, що компанія успішно захистила свою валову маржу і змогла частково компенсувати зростання собівартості за рахунок ефективного ціноутворення та оптимізації внутрішніх процесів.

Аналіз кінцевого фінансового результату та джерел його формування підтверджує зрілість фінансового менеджменту та наявність потужних компенсаторних механізмів.

3. Стійкість операційного прибутку:

- незважаючи на зростання операційних витрат, прибуток від операційної діяльності зріс за 5 років на 8,08 %. Ця позитивна, хоча й помірна, динаміка підтверджує високу маржинальність основної діяльності АТ, яка здатна покривати значні операційні ризики та стратегічні витрати, необхідні для забезпечення стабільності бізнесу;

- зростання операційного прибутку на 1,67 % у 2024 р. свідчить про збереження контролю над основними фінансовими потоками.

4. Дохід від участі в капіталі як резерв фінансової стійкості. Ключовим елементом фінансової гнучкості є управління неопераційними активами:

- дохід від участі в капіталі продемонстрував найвищий темп приросту – 227,47 % за 5 років, та приріст на 97,15 % у 2024 р.;

- таке стрімке зростання є свідченням стратегічного та успішного управління інвестиціями (доходами від дочірніх та асоційованих підприємств). Ці доходи слугують потужним фінансовим компенсатором, що дозволяє Товариству нейтралізувати ризики, пов'язані з високою собівартістю та зростанням фінансових витрат;

- з іншого боку, зростання фінансових витрат на 32,82 % у 2024 р. відображає об'єктивне зростання вартості фінансування та кредитних ресурсів в економіці, проте цей ризик був ефективно покритий вищезгаданими компенсаторними доходами.

5. Чистий прибуток (як фінальне підтвердження успішної фінансової діяльності) зріс за 5 років на 36,35 %. У 2024 р. чистий прибуток зріс на 11,31

%. Цей показник, що перевищує приріст доходу (6,96 %) та операційного прибутку (1,67 %), є фінальним підтвердженням високої ефективності фінансового управління та стратегічного використання резервів (доходів від участі в капіталі) для досягнення стабільного та позитивного кінцевого результату.

Отже, фінансовий аналіз ключових статей звіту про фінансові результати підтверджує, що АТ «ФАРМАК» є фінансово стійким суб'єктом, який володіє дієвими механізмами адаптації до зовнішніх економічних викликів: 1) компанія забезпечила значне зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про збереження ринкової частки та успішний захист рентабельності продажів; 2) менеджмент успішно використовує фінансову гнучкість та доходи від участі в капіталі як ключовий компенсатор об'єктивного зростання операційних витрат і фінансових ризиків.

Наступним кроком розглянемо динаміку елементів операційних витрат за 2020–2024 рр. (табл.2.3). Аналіз елементів операційних витрат є ключовим для оцінки внутрішньої ефективності АТ та його стратегії управління ресурсами в умовах зовнішньої економічної нестабільності (рис.2.2).

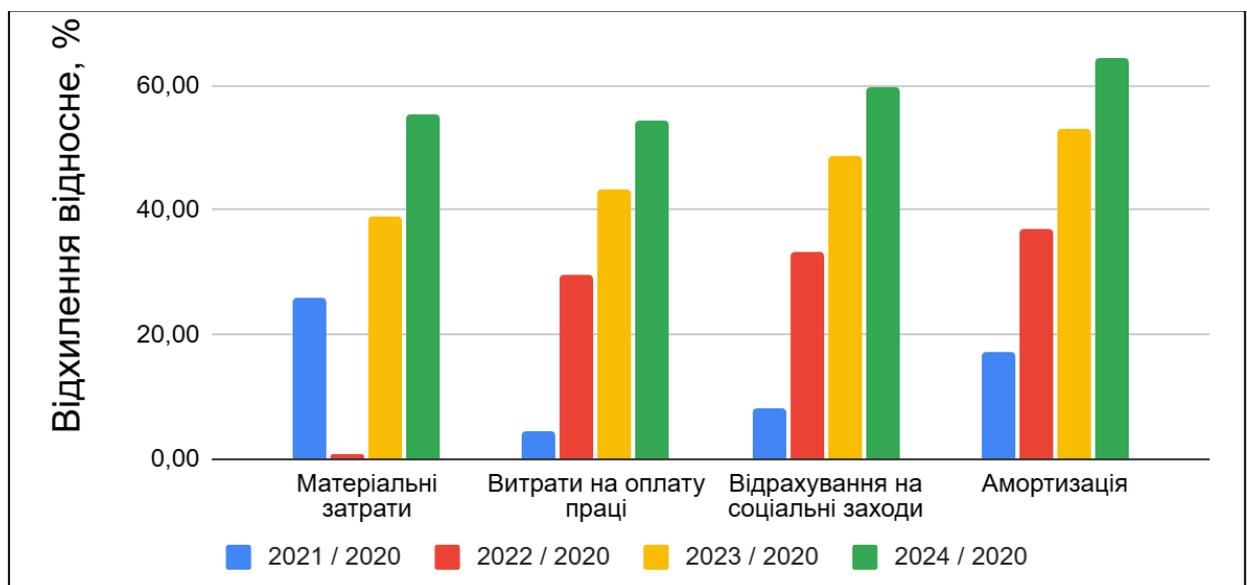


Рис. 2.2 Динаміка відносних відхилень основних елементів операційних витрат АТ «ФАРМАК» за 2020–2024 рр.

Джерело: складено і розраховано автором на підставі [36–44]

Динаміка елементів операційних витрат АТ «ФАРМАК» за 2020-2024 рр.

Найменування показника	Відхилення абсолютне, ± (тис. грн)				Відхилення відносне, %			
	2021 / 2020	2022 / 2020	2023 / 2020	2024 / 2020	2021 / 2020	2022 / 2020	2023 / 2020	2024 / 2020
Матеріальні затрати	792599	-766297	1187945	1683529	26,02	0,86	39,00	55,27
Витрати на оплату праці	49361	284001	489168	610393	4,39	29,63	43,48	54,25
Відрахування на соціальні заходи	19485	60172	116551	142891	8,15	33,32	48,76	59,78
Амортизація	109365	123383	335850	406954	17,30	36,83	53,14	64,39
Інші операційні витрати	144912	-216057	407916	660522	10,18	-5,00	28,66	46,41
Разом	1115722	-514798	2537430	3504289	17,26	9,29	39,25	54,20
Додаткові показники:	Відхилення абсолютне, ±				Відхилення відносне, %			
Середня кількість працівників, ос.	176	-312	-91	-18	6,37	-4,93	-3,30	-0,65
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн	-7,62	155,72	197,09	225,2	-1,87	36,34	48,37	55,26
Продуктивність праці	458,36	-131,7	1054,14	1209,4	16,84	12,00	38,73	44,43

Джерело: складено і розраховано автором на підставі [36–44]

Аналіз дозволив зробити такі висновки:

1. Динаміка амортизаційних відрахувань та їхнє співвідношення з іншими елементами витрат свідчать про пріоритет АТ «ФАРМАК» у технологічному лідерстві. Амортизація продемонструвала найвищий базисний темп зростання серед усіх елементів витрат за 2020–2024 рр. (64,39 %). Це є прямим і вагомим доказом постійної та потужної інвестиційної політики компанії у модернізацію основних засобів, технічне переоснащення виробничих ліній та оновлення технологічної бази. Такі капітальні інвестиції формують надійний технологічний фундамент для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. У 2024 р. приріст амортизації склав 7,35 %, що підтверджує, що інвестиційна діяльність АТ залишається стабільно високою та незмінною.

2. Аналіз витрат на працю свідчить про ефективне управління людським капіталом та виконання соціальних зобов'язань (рис. 2.3). Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зросли за 5 років приблизно на 54–60 %. Це зростання є важливим індикатором соціальної відповідальності компанії, яка не лише зберегла робочі місця, але й підвищила рівень доходів та соціального захисту персоналу в умовах зовнішньої дестабілізації. Зростання середньорічної заробітної плати (на 55,26 % за 5 років) було виправдане відповідним зростанням продуктивності праці на 44,43 % за той самий період. Це підтверджує високу віддачу від інвестицій у персонал та ефективність менеджменту, оскільки вищий рівень оплати праці корелює з вищим рівнем виробітку.

3. Динаміка найбільших елементів витрат відображає здатність компанії контролювати ключові ресурси. Матеріальні витрати залишаються домінуючим елементом у структурі витрат. Їх зростання на 11,71 % у 2024 р. (проти 10,74 % зростання загальних витрат) свідчить про значний інфляційний тиск на ринку сировини та складність логістики. Однак, загальне зростання цього елемента (55,27% за 5 років) синхронізоване із загальним зростанням операційних витрат (54,20 % за 5 років), що

підтверджує успішну стратегію матеріально-технічного постачання та пропорційність витрат.

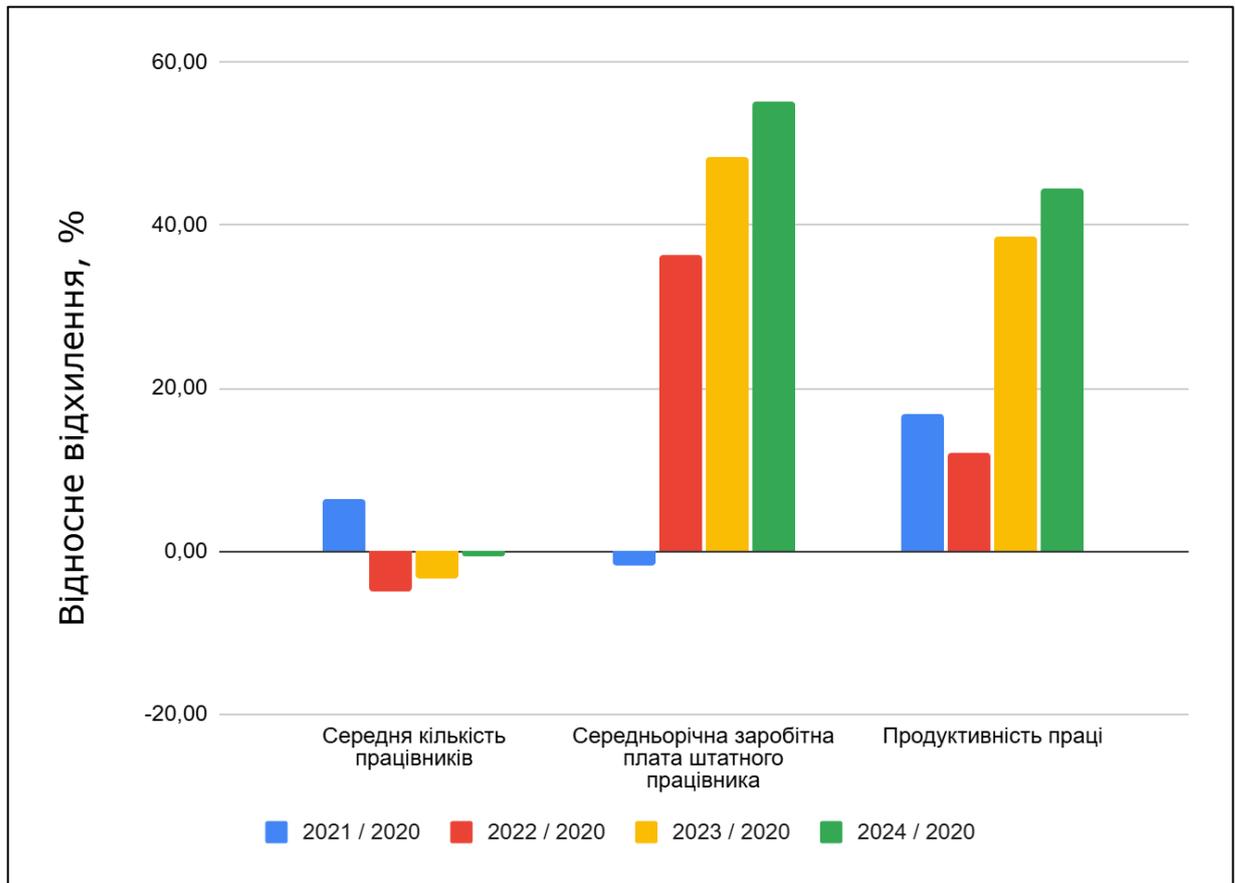


Рис.2.3 Динаміка трудових показників АТ «ФАРМАК» за 2020-2024рр.

Джерело: складено і розраховано автором на підставі [36–44]

Наведені показники також демонструють значне зростання у 2024 р. (13,79 %), що обумовлено зростанням витрат на забезпечення безпеки, навчання, соціальної захищеності працівників.

Таким чином, наведена інформація підтверджує, що підприємство володіє ефективною системою контролю витрат, яка сфокусована на збереженні інвестиційного потенціалу (висока амортизація) та підвищенні продуктивності праці. Зростання загальної суми елементів витрат (на 10,74 % у 2024 р.) є керованим і відображає не внутрішню неефективність, а об'єктивне зростання цін на матеріали, яке компанія успішно компенсує за рахунок технологічної модернізації та високої трудової ефективності.

Підприємство є лідером на фармацевтичному ринку України (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рейтинг організацій за обсягами аптечного продажу ЛЗ та дієтичних добавок за підсумками 2024 р.

№ з/п			Організація	Приріст продажу у гривневому вираженні, %	EVOLUTION INDEX	Частка на ринку, %
2022	2023	2024				
1	1	1	ФАРМАК (Україна)	24,15	104	5,77
2	2	2	Дарниця (Україна)	18,59	100	4,84
8	5	3	Київський вітамінний завод (Україна)	21,49	102	3,26
5	6	4	Корпорація «АРТЕРІУМ» (Україна)	20,74	102	3,19
3	4	5	АСІНО (Швейцарія)	15,82	97	3,15
4	4	6	TEVA (Ізраїль)	12,14	94	3,13
6	7	7	KRKA (Словенія)	19,36	100	2,91
9	8	8	BERLIN-CHEMIE (Німеччина)	16,39	96	2,75
7	9	9	SANOFI (Франція)	14,97	97	2,50
10	10	10	КУСУМ ФАРМ (Україна)	16,32	98	2,47
11	11	11	ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ (Україна)	6,84	90	2,19
12	13	12	SERVIER (Франція)	19,44	100	1,78
19	16	13	ASTRAZENECA (Велика Британія)	38,32	116	1,72
14	12	14	ЮРІЯ-ФАРМ (Україна)	7,92	91	1,61
13	14	15	SANDOZ (Швейцарія)	12,40	94	1,51
17	15	16	ABBOTT PRODUCTS (Німеччина)	16,68	98	1,48
16	18	17	BAYER PHARMACEUTICALS (Німеччина)	19,61	101	1,28
15	17	18	Група компаній «Здоров'я» (Україна)	6,91	90	1,26
18	19	19	ІНТЕРХІМ (Україна)	10,89	93	1,15
26	20	20	ORGANOSYN LIFE SCIENCES (Індія)	19,03	100	1,15

Джерело: згідно даних [49]

АТ зберігає лідерство попри військові виклики та економічну нестабільність, демонструючи високу стійкість та ефективність внутрішніх процесів.

Компанія увійшла до ТОП-5 компаній із найкращою репутацією серед виробників та імпортерів лікарських засобів в Україні за версією рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

ТОП-5 компаній із найкращою репутацією серед виробників та імпортерів ЛЗ в Україні

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіа-активність	Інноваційний підхід	Анти-криза року	Разом
1	ФАРМАК	45,38	44,13	43,88	39,38	38,63	211,40
2	АСІНО	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	200,00
3	SANOFI	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	175,00
4	ЮРІЯ-ФАРМ	31,43	33,29	31,57	30,86	31,71	158,86
5	ІНТЕРХІМ	31,50	30,50	32,75	30,50	32,50	157,75

Джерело: [53]

За рейтингом від NV і MPP CONSULTING, «ФАРМАК» став найдорожчим українським брендом у сегменті «Медицина і фармацевтика» [50]. Компанія посіла перше місце у рейтингу ТОП-15 фармацевтичних компаній України 2024 з найвищим балом [51].

«ФАРМАК» увійшов до десятки найкращих роботодавців у фармацевтичній галузі України (посів 9 місце серед 100 провідних роботодавців країни) [52].

Також АТ увійшло до рейтингу ТОП-100 і посіло п'ятдесят третє місце серед приватних платників податків України у 2025 році, будучи найбільшим платником податків у фармацевтичній галузі [54].

Стратегія підприємства на українському ринку базується на постійному розширенні асортименту та інвестуванні в локальне виробництво.

Також компанія щороку виводить на ринок до 20 нових продуктів. У 2024 р. було випущено 22 нові ЛЗ, включаючи препарати для загальної анестезії, лікування негоспітальної пневмонії, підтримки балансу рідини. Це дозволяє заповнювати ніші, що виникають через війну та зміни у структурі захворюваності [55].

Підприємство є інвестиційно активним: у 2024 р. інвестувало 1,7 млрд грн у свій розвиток в Україні. Ці інвестиції спрямовані на модернізацію виробничої потужності, R&D та забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості, що є критично важливим для надійності внутрішніх поставок.

Отже, на внутрішньому ринку України підприємство конкурує переважно з іншими потужними українськими виробниками, а також з міжнародними фармацевтичними корпораціями. Конкурентна перевага ґрунтується на глибокому продуктовому портфелі, масштабних інвестиціях у виробництво та високій довірі споживачів до національного лідера.

АТ «ФАРМАК», як провідний національний виробник, активно розширює свою діяльність за межами України, зосереджуючись на постачанні високоякісної продукції, що відповідає міжнародним регуляторним стандартам. Продукція постачається до понад 60 країн світу, що підтверджує міжнародну конкурентоспроможність українських ЛЗ (додаток П) [57].

Основними регіонами збуту є Європейський Союз (15 країн ЄС), Центральна Азія (СНД), Близький Схід, Азія та Центральна/Південна Америка. У 2022 р. до нових ринків збуту приєдналися, зокрема, Індонезія та Сальвадор [58]. У першій половині 2025 р. компанія відкрила нові експортні ринки у Китаї, Судані, Катарі та Омані [59].

За період 2021–2024 рр. частка експорту становила 25–28,2 % від загального обсягу продажів компанії. Це свідчить про вагомую роль міжнародної діяльності у структурі чистого доходу Товариства (рис. 2.4).

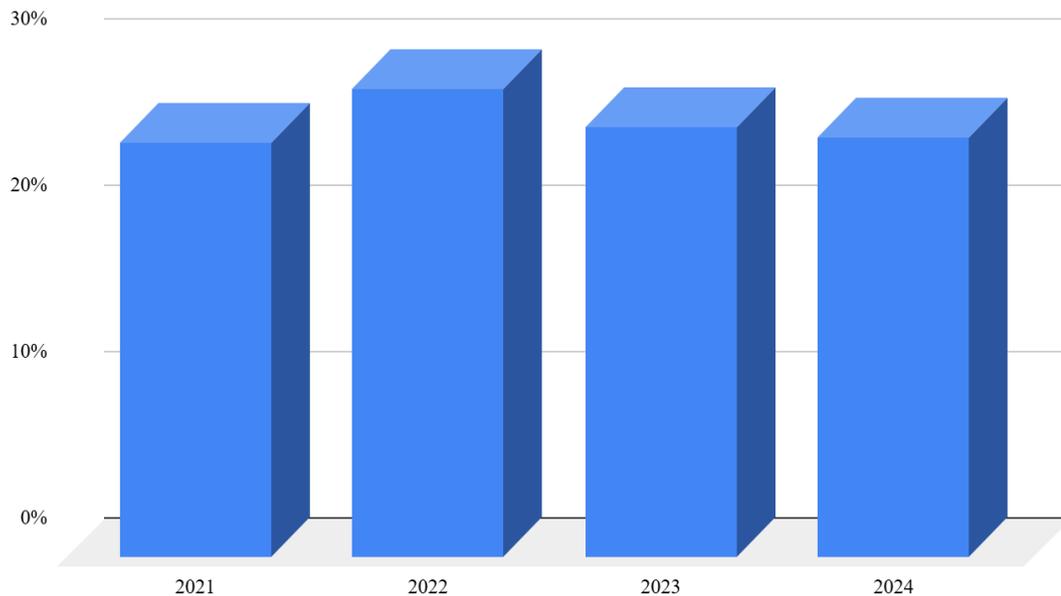


Рис. 2.4 Динаміка частки експорту АТ від загального обсягу продажів за 2021-2024 рр.

Джерело: за даними [36–39]

Варто зауважити, що у 2024 р. АТ «ФАРМАК» потрапив до рейтингу ТОП-50 головних експортерів, складеного виданням FORBES UKRAINE [60]. Цей рейтинг відзначає компанії, які зробили вагомий внесок у підтримку вітчизняної економіки та популяризацію бренду України по всьому світу. FARMAK посів 5 місце в категорії «Інші галузі»

З метою посилення присутності на високо регульованих ринках, АТ здійснює значні прямі інвестиції у міжнародну інфраструктуру. У 2022 р. компанія розпочала в Іспанії будівництво власного підприємства з повним ланцюжком поставок і замкнутим циклом виробництва та контролем якості, а також інноваційного центру у Барселоні для розробки та тестування нових лікарських засобів. Цей крок є стратегічним для забезпечення прямого та стабільного доступу до ринку ЄС [61].

Для зміцнення позицій у Європі АТ придбало маркетингові компанії у Польщі [62], Чехії, Словаччині [63], а також британську групу компаній A&S PHARMA HOLDINGS LTD [64]. Ці придбання створюють платформу для дистрибуції та маркетингу продукції у Центральній та Західній Європі.

Компанія має 11 міжнародних представництв, маркетингових дистриб'юторських компаній, розташованих у стратегічно важливих регіонах, включаючи Узбекистан, Казахстан, Киргизстан, В'єтнам, Польщу та ОАЕ [65].

Міжнародна стратегія компанії ґрунтується на безумовній відповідності найвищим стандартам якості:

- сертифікація GMP: виробничі потужності у Києві та Шостці (завод із виготовлення АФІ) сертифіковані відповідно до вимог європейських стандартів GMP (Належної виробничої практики) [29];

- вихід на регульовані ринки: компанія успішно пройшла перевірку британських контролюючих органів, зареєструвала препарати для продажу у Великій Британії, контрастний засіб для МРТ у Китаї, та стала першим українським виробником, який успішно пройшов GMP інспекцію китайського регуляторного органу [66, 67]. Це свідчить про високий рівень регуляторного забезпечення.

Отже, досліджуване підприємство активно реалізує стратегію міжнародної інтеграції, трансформуючись із національного лідера у міжнародну фармацевтичну групу. Диверсифікація ринків збуту до понад 60 країн, створення власних виробничих активів у ЄС (Іспанія) та поглинання європейських дистриб'юторів є ключовими елементами цієї стратегії. Високий рівень регуляторної відповідності (стандарти GMP) забезпечує необхідну конкурентну перевагу для роботи на найвимогливіших світових ринках.

2.3 Комплексна діагностика та оцінка ефективності управління проєктами

Ефективність функціонування сучасного фармацевтичного підприємства в умовах високої конкуренції безпосередньо залежить від здатності менеджменту приймати оперативні рішення щодо формування та

оновлення портфеля розробок. Процес діагностики існуючої СУП в АТ спрямований на виявлення закономірностей між стратегічним відбором продуктів та реальною спроможністю R&D-підрозділу забезпечити їх вчасну комерціалізацію.

У процесі аналізу встановлено, що прийняття рішення про запуск розробки та її пріоритетність базується на комплексному вивченні цільових профілів продуктів (TRP), які містять три критичні параметри оцінки:

1. Категоризація А, В, С: інтегральний показник, що поєднує фінансову привабливість та часові межі реалізації.

2. Складність розробки для R&D-підрозділу: техніко-технологічний аспект, що визначає обсяг необхідних наукових ресурсів, складність формуляції та потенційні ризики на етапі лабораторних випробувань.

3. Стабільність продажів на п'ятий і подальші роки: стратегічний маркер, що характеризує життєздатність препарату після завершення активної фази комерціалізації та його здатність забезпечувати сталий дохід у довгостроковій перспективі.

Варто підкреслити, що центральне місце в цій системі належить саме категоризації проєктів. Вона виступає прямим «вхідним сигналом», який регулює навантаження на науково-дослідний центр та безпосередньо впливає на пропускну здатність підрозділу. Саме від точності категоризації залежить підсумкова кількість успішно реалізованих проєктів на кінець звітного року, що робить її ключовим інструментом операційного менеджменту компанії.

Важливим інструментом діагностики поточної СУП є багатокритеріальна бальна система пріоритезації АВС. Вона дозволяє диференціювати проєктний портфель за ступенем стратегічної та економічної значущості, що є критично важливим в умовах ресурсної конкуренції.

Основними критеріями, що формують бальну оцінку проєкту, є фінансові показники (NPV, ROI), часовий горизонт реалізації, патентний статус (можливість виходу першим генериком) та стратегічна роль проєкту у формуванні продуктового портфеля.

Система базується на зважуванні оцінок за п'ятьма ключовими параметрами. Кожен показник має визначену питому вагу, що відображає його вклад у фінальний результат:

1. NPV (40%) – чистий дисконтований дохід за 5 років (млн грн). Найвагоміший показник економічної ефективності.
2. ROI (20 %) – термін окупності проєкту (роки).
3. Patent (20 %) – патентна стратегія, що визначає перевагу першого генерика на ринку.
4. Date (10 %) – очікуваний термін до моменту комерціалізації проєкту.
5. Portfolio (10 %) – стратегічна значущість проєкту для формування терапевтичного портфеля компанії.

За кожним критерієм проєкту присвоюється бал (30, 20 або 10) відповідно до встановлених діапазонів. Фінальний рейтинг проєкту розраховується як середньозважена сума отриманих балів.

За результатами інтегральної оцінки проєкти розподіляються на три рівні пріоритетності, що безпосередньо впливає на порядок розподілу ресурсів R&D-підрозділу (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Оцінювання параметрів пріоритезації проєктів

Критерій	Вага, %	30 балів	20 балів	10 балів (або 0)
NPV, млн грн	40	> 35	18 – 34	< 18
ROI, роки	20	< 1,5	1,6 – 3,0	> 3,0
Patent (першість)	20	1-й генерик на регіональних ринках з високою регуляцією	1-й генерик на локальному ринку	0 балів (інші випадки)
Date, роки	10	< 3,0	3,0 – 5,0	> 5,0
Portfolio	10	30 балів (портфоліо-утворюючий)	-	0 балів (ні)

Джерело: складено автором на підставі даних АТ «ФАРМАК»

- категорія А (24 бали і більше): проєкти з найвищим пріоритетом. Це найбільш значущі розробки, що мають безумовний пріоритет у забезпеченні

фінансовими, людськими та технічними ресурсами, адже здатні принести компанії найбільші прибутки в найкоротші терміни;

- категорія В (17–23 бали): проекти другої черги. Вони є економічно привабливими, проте отримують необхідні ресурси лише після повного забезпечення проектів категорії А;

- категорія С (менше 17 балів): проекти з найнижчим пріоритетом. У випадку виникнення дефіциту ресурсів або бюджетних обмежень, ці проекти підлягають першочерговому зупиненню або відмові від їх реалізації.

Для ілюстрації практичного застосування даної методики підприємства, що представлена у табл. 2.6, розглянуто проект «КАРДІОСТАБЛ» (комбінований препарат для корекції резистентної артеріальної гіпертензії).

На підставі даних презентаційного паспорта проекту, (наведеного у табл. 1.5), проведено оцінювання його параметрів за діючими ваговими коефіцієнтами АТ (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок інтегрального балу проекту «КАРДІОСТАБЛ»

Критерій оцінювання	Значення показника проекту	Бал	Вага	Внесок у результат
NPV, млн грн	38	30	0,4	12
ROI, роки	1,2	30	0,2	6
PATENT (першість)	1-й генерик (локальний ринок)	20	0,2	4
DATE, роки	1,4	30	0,1	3
PORTFOLIO	Портфоліо-утворюючий	30	0,1	3
РАЗОМ	Інтегральний показник (P)	–	1	28

Джерело: розраховано автором

Інтегральний показник пріоритетності (P) розраховується як сума добутків балів на відповідні вагові коефіцієнти:

$$P = (30 \cdot 0,4) + (30 \cdot 0,2) + (20 \cdot 0,2) + (30 \cdot 0,1) + (30 \cdot 0,1) = 28 \text{ балів.}$$

Згідно з встановленою шкалою, проекти, що набрали понад 24 бали, відносяться до категорії А. Таким чином, проект «КАРДІОСТАБІЛ» отримує статус стратегічно пріоритетного, що передбачає першочерговий доступ до ресурсів R&D-підрозділу та максимально стислі терміни реалізації.

Отже, проведений аналіз існуючої системи оцінювання проектів в АТ свідчить про те, що використання інтегрального показника пріоритетності дозволяє перетворити якісні характеристики проекту та кількісні дані, придатні для прийняття управлінських рішень.

Ключовими перевагами такої діагностики є:

1. Об'єктивність розподілу ресурсів: завдяки високій вазі фінансових показників (NPV та ROI сукупно 60 %), компанія гарантує першочергову підтримку найбільш рентабельних розробок.

2. Стратегічна гнучкість: включення критеріїв патентного та портфельного впливу дозволяє зберігати в портфелі не лише прибуткові, а й стратегічно необхідні проекти, які забезпечують цілісність терапевтичних лінійок підприємства.

3. Оперативність управління: чіткий поділ на категорії А, В та С слугує інструментом «швидкого реагування» – у випадку дефіциту потужності R&D менеджмент має алгоритм черговості призупинення проектів.

Водночас діагностика виявила певну недосконалість практичного застосування цієї системи. Попри наявність чіткого інтегрального показника, в умовах реальних бюджетних обмежень та дефіциту ресурсів визначення кількісного співвідношення між категоріями А, В та С часто відбувається інтуїтивним шляхом. Відсутність математично обґрунтованої пропорції проектів у портфелі створює ризик розбалансування системи, що може призвести або до перевантаження R&D-підрозділу, або до затягування термінів комерціалізації пріоритетних продуктів.

GAP-аналіз спрямований на зіставлення поточного стану СУП з цільовою моделлю, що відповідає сучасним вимогам фармацевтичного

менеджменту та забезпечує баланс між економічною ефективністю і часовими параметрами реалізації проєктів.

Проведення такої порівняльної оцінки дозволяє ідентифікувати зони критичної невідповідності між фактичними показниками проєктної діяльності та стратегічними орієнтирами підприємства, що є передумовою для формування цільового вектору вдосконалення методологічного апарату управління (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

ГАР-аналіз системи управління проєктами АТ «ФАРМАК»

№	Елемент системи	Поточний стан	Цільовий стан	Виявлений розрив (GAP)
1	Пропускна здатність R&D	Контрольована, до 50 одночасних проєктів	Контрольована з прогнозуванням ефекту масштабування	Відсутність формалізованої моделі оцінки наслідків збільшення кількості проєктів
2	ABC- категоризація проєктів	Застосовується багато-критеріальна оцінка	ABC- категоризація з урахуванням впливу оптимального співвідношення між категоріями	Відсутність оптимального співвідношення між категоріями А, В і С
3	Критерії віднесення до категорій	Фінансові та стратегічні показники	Фінансові, часові та технологічні параметри	Не враховується складність розробки для R&D, що впливає на тривалість проєкту
4	Управління часовими параметрами	Контроль термінів у межах окремих проєктів	Управління середнім циклом продукту	Відсутність інтеграції часових показників на рівні портфеля

Джерело: складено автором на підставі [6, 23]

Узагальнюючи результати проведеного ГАР-аналізу, можна стверджувати, що подальший розвиток СУП аналізованого АТ потребує переходу від статичного оцінювання окремих розробок до динамічного управління портфелем як цілісною системою.

Виявлені розриви вказують на те, що наявний ресурсний потенціал R&D-підрозділу (до 50 одночасних проєктів) використовується без

урахування архітектурної збалансованості за часовими та технологічними ознаками. Це створює передумови для виникнення прихованих черг та зниження загальної інтенсивності виведення продуктів на ринок.

Для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників застосовано SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз СУП АТ «ФАРМАК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Контрольована пропускна здатність R&D-підрозділів Формалізована процедура визначення пріоритету проєктів Орієнтація на фінансові показники (NPV, ROI) Досвід реалізації складних фармацевтичних проєктів	Відсутність оптимальної структури проєктів згідно ABC-моделі Не враховується складність R&D при категоризації Обмежений зв'язок між прибутковістю та часом реалізації Дисбаланс між наявним ресурсним потенціалом R&D та кількістю запусканих проєктів
Можливості	Загрози
Збільшення частки ринку за рахунок випуску унікальних генериків Цифровізація та автоматизація управління проєктами Оптимізація портфелю проєктів за допомогою ABC-моделі пріоритетності Підвищення продуктивності R&D-підрозділу через збалансоване навантаження	Вихід конкурентів із аналогічними препаратами в більш ранні дати Зростання вартості R&D-розробок та сировини Зміна регуляторних вимог, що подовжує терміни реалізації Ризик недотримання встановлених термінів виходу продуктів.

Джерело: складено автором

Результати проведеного SWOT-аналізу підтверджують, що СУП АТ «ФАРМАК» базується на стабільному ресурсному фундаменті, проте потребує переходу до системно збалансованого планування. Ключовим вектором розвитку визначено оптимізацію структури активних розробок через впровадження математично обґрунтованого співвідношення між категоріями А, В та С проєктів, що дозволить раціонально розподілити навантаження на науково-дослідну базу підприємства. При цьому врахування технологічної складності як допоміжного фактору забезпечить більш точне

регулювання термінів комерціалізації та підвищить загальну пропускну здатність системи управління проектами.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу сучасного стану діяльності та діагностики СУП аналізованого підприємства було:

1. Охарактеризовано АТ «ФАРМАК» як лідера фармацевтичного ринку України з потужною науково-дослідною базою.

2. Досліджено роль відділу управління проектами у структурі служби технічного директора та встановлено, що він є ключовим механізмом трансформації інноваційної стратегії у конкретні ринкові результати.

3. Проаналізовано основні економічні показники підприємства за 2020–2024 рр., що підтвердило його фінансову стійкість та високу інвестиційну активність у сфері модернізації основних засобів.

4. Виявлено, що СУП базується на інтегрованому бізнес-плануванні (ІБР) та використанні передових цифрових інструментів (ERP-система SAP S/4HANA), що підвищує прозорість життєвого циклу продуктів. Проведено комплексну діагностику поточної СУП, за результатами якої встановлено високу організаційну зрілість та контрольовану пропускну здатність науково-дослідних підрозділів (до 50 одночасних проектів).

5. Здійснено оцінювання діючого методичного апарату обґрунтування пріоритету проектів за ABC-моделлю. Ідентифіковано за допомогою GAP- та SWOT-аналізів фактори стримування розвитку, а саме: відсутність математично обґрунтованого співвідношення між А, В та С категоріями проектів та недостатнє врахування технологічної складності розробок при плануванні термінів. Обґрунтовано необхідність оптимізації ABC-моделі через впровадження системно збалансованого розподілу навантаження на R&D-базу, що стане підґрунтям для гарантованого дотримання графіків комерціалізації нових препаратів.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АТ «ФАРМАК»

3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління проєктами на підприємстві

Спираючись на результати комплексної діагностики, SWOT- та GAP-аналізу, проведених у другому розділі, розглянемо СУП товариства як складну цілісну систему. Виявлені «розриви» між фактичним та цільовим станом СУП підтверджують, що подальша оптимізація методологічного апарату потребує чіткої формалізації взаємодії між керуючою підсистемою (суб'єктом управління) та керованою підсистемою (об'єктом управління – науково-дослідною базою).

Для розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення СУП першочергово розглянемо структуру системи крізь призму її функціональних компонентів, що дозволить визначити точки необхідного управлінського впливу (табл. 3.1).

Розглянемо функціонування даної системи в контексті виявлених факторів стримування. Завдання керуючої підсистеми (суб'єкта) полягає у забезпеченні такого процесу відбору з банку ідей, щоб вхідний потік розробок відповідав пропускній здатності керованої підсистеми (об'єкта). Результати проведеної діагностики свідчать, що ключовим дефіцитом існуючої моделі є відсутність математично обґрунтованої пропорції між категоріями пріоритетності А, В та С. Це створює ризик стихійного накопичення тривалих проєктів, що призводить до розбалансування системи. Для усунення цього розриву необхідно визначити цільову структуру сукупності проєктів, яка б гарантувала стабільність вихідних параметрів СУП. Для кількісного обґрунтування параметрів такої моделі та визначення

оптимальних меж навантаження на R&D-підрозділ розглянемо математичне обґрунтування оптимальної структури портфеля продуктивних проєктів АТ.

Таблиця 3.1

Характеристика параметрів СУП АТ «ФАРМАК»

№	Елемент системи	Характеристика та параметри	Завдання для вдосконалення (на основі GAP-аналізу)
1	Вхідні параметри	Потік маркетингових концепцій (банк ідей), регуляторні вимоги (GMP), фінансові та кадрові ресурси підприємства	Розробка критеріїв вибору ідей, що забезпечують ритмічність запуску нових розробок
2	Керуюча підсистема (Суб'єкт)	Служба технічного директора, Відділ управління проєктами	Перехід від суб'єктивного розподілу ресурсів до математично обґрунтованого моделювання структури активних розробок
3	Керована підсистема (Об'єкт)	Науково-дослідний центр (R&D), Пропускна здатність обмежена ресурсною місткістю	Захист об'єкта від перевантаження через оптимізацію співвідношення між проєктами різного рівня пріоритетності
4	Вихідні параметри	Комерціалізовані лікарські засоби на ринку, приріст NPV, виконання стратегічних планів оновлення продуктового ряду	Забезпечення цільової інтенсивності виходу готових продуктів відповідно до стратегії розвитку
5	Зворотний зв'язок	Моніторинг фактичних часових показників та аналіз динаміки комерціалізації ЛЗ	Своєчасна корекція управлінських рішень при відхиленні середнього циклу розробки від технологічно обґрунтованих значень

Джерело: складено автором

Для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності управління проєктами необхідно визначити оптимальне співвідношення між різними категоріями проєктів (А, В, С) в умовах обмежених ресурсів R&D-підрозділу.

Ключовими параметрами моделювання виступають:

- ресурсне обмеження (L): максимальна кількість проєктів, що можуть одночасно перебувати на етапі реалізації, становить 50 одиниць;
- цільова інтенсивність (λ): стратегічний план підприємства передбачає виведення на ринок 22 нових продуктів (проєктів) на рік;

- тривалість реалізації проєкту (Т): для проєктів категорії А – 1,5 роки, для категорії В – 3,0 роки, для категорії С – 5,0 років.

Застосовуючи фундаментальний закон управління потоками (перетворивши формулу (1.1), визначимо цільовий середній час перебування проєкту в системі до моменту його виведення на ринок (Тсер):

$$T_{сер} = \frac{L}{\lambda} = \frac{50}{22} = 2,27 \approx 2,3 \text{ (роки)}.$$

Отримане значення $T_{сер} = 2,3$ роки є дійсно важливим показником ефективності управління. Перевищення цього терміну може призвести до зниження темпів виведення нових препаратів на ринок нижче цільового рівня, що може послабити ринкові позиції компанії.

Для визначення питомої ваги кожної категорії проєктів (x_1, x_2, x_3) сформуємо систему рівнянь, що відображає умову середньозваженої тривалості реалізації проєктів, тобто очікуваного середнього часу перебування проєкту в системі. Враховуючи необхідність реалізації проєктів категорії С, які, попри нижчу економічну привабливість та значну тривалість, є важливими для підтримки повноти терапевтичного портфеля компанії, їх частка в загальній структурі портфеля фіксується на рівні $x_3 = 0,1$ (10 %).

Система рівнянь набуває вигляду:

$$\begin{cases} 1,5x_1 + 3,0x_2 + 5,0x_3 = 2,3 \\ x_1 + x_2 + x_3 = 1 \\ x_3 = 0,1 \end{cases}$$

Розв'язання даної системи рівнянь дозволяє отримати оптимальні значення для інших категорій:

1. Підстановка x_3 у рівняння:

$$x_1 + x_2 = 0,9$$

$$x_2 = 0,9 - x_1$$

2. Підстановка у рівняння:

$$1,5x_1 + 3,0 \cdot (0,9 - x_1) + 5,0 \cdot (0,1) = 2,3.$$

3. Після математичних перетворень:

$$- 1,5x_1 = - 0,9$$

$$x_1 = 0,6 \text{ (60\%)}$$

4. Відповідно:

$$x_2 = 0,3 \text{ (30\%)}$$

Таким чином, математично доведено, що розподіл проектів за схемою 60 % (категорія А), 30 % (категорія В) та 10 % (категорія С) є результатом, який задовольняє вимогу щодо інтенсивності виведення на ринок 22 нових продуктів на рік при ресурсному обмеженні у 50 проектів.

Дана структура сукупності проектів дозволить підприємству фокусувати 90 % активних ресурсів на економічно привабливих розробках (категорії А та В), водночас зберігаючи 10 % потужності для виконання довготривалих проектів категорії С, необхідних для підтримки цілісності терапевтичного портфоліо компанії.

Варто сказати, що реальні показники потужності АТ є об'єктом комерційної таємниці, тому доцільно розглянути варіативність моделі при різних умовних значеннях пропускної здатності. У табл. 3.2 представлено розрахункові дані, які ілюструють, як зміна граничної кількості проектів у портфелі впливає на щорічну інтенсивність їх комерціалізації за умови дотримання визначеної питомої ваги кожної категорії.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники інтенсивності реалізації проектів при різних сценаріях пропускної здатності

Умовна пропускна здатність (L)	Питома вага категорій (А / В / С)	Середня тривалість проекту (Тсер)	Інтенсивність виведення на ринок (λ)
40 проектів	60% / 30% / 10%	2,3 роки	≈17 проектів/рік
45 проектів	60% / 30% / 10%	2,3 роки	≈20 проектів/рік
50 проектів	60% / 30% / 10%	2,3 роки	≈22 проектів/рік
60 проектів	60% / 30% / 10%	2,3 роки	≈26 проектів/рік

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Дані табл. 3.2 підтверджують, що обране структурне співвідношення 60/30/10 виступає стабілізатором часових параметрів системи: незалежно від загальної кількості проєктів у роботі (L), середня тривалість реалізації кожного окремого проєкту залишається на технологічно обґрунтованому рівні 2,3 роки. Це дозволить менеджменту гнучкіше масштабувати кількість проєктів відповідно до наявного бюджету, не порушуючи загальної динаміки оновлення портфолію. Будь-яке суттєве відхилення від цієї структури (наприклад, розширення проєктів категорії C) може призвести до дефіциту ресурсів або недопустимого затягування термінів комерціалізації пріоритетних категорій A та B.

Проведене моделювання за законом ЛІТТЛА довело, що для досягнення цільової інтенсивності комерціалізації (22 проєкти на рік), структура портфеля має бути чітко збалансованою. На сьогодні в АТ вже розпочато процес практичного впровадження оптимізованої ABC-моделі структурування портфеля, згідно з якою розподіл проєктів має відповідати пропорції 60/30/10 для категорій A, B та C відповідно.

Хоча існуюча бальна система вже враховує економічну ефективність (NPV, ROI) та стратегічну значущість (наявність патенту та роль у портфолію), перехід до цільової структури портфеля вимагає подальшої модернізації критеріїв оцінювання.

Наразі в компанії тривають додаткові внутрішні експертні обговорення щодо включення показника складності розробки для R&D-підрозділу безпосередньо в алгоритм розрахунку інтегрального показника. Адже проєкт, який отримав високі бали за ринковими критеріями, може мати екстремальний рівень технологічної складності, що здатний «поглинути» ресурси декількох більш простих розробок. Впровадження цього фактору як коригуючого коефіцієнта дозволить збалансувати портфель не лише за «цінністю», а й за реальною спроможністю реалізувати його в межах встановленого ліміту пропускної здатності R&D-підрозділу $L=50$.

Враховуючи стратегічну важливість фінансових та патентних показників, пропонується модернізувати інтегральний показник через перерозподіл ваги часового блоку, де показники часу та складності мають високу кореляцію (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Порівняння структури вагових коефіцієнтів
(поточна та оновлена модель)**

Критерій оцінювання	Поточна вага	Оновлена вага	Коментар до змін
NPV, млн грн	0,4	0,4	Без змін (фінансовий пріоритет)
ROI, роки	0,2	0,2	Без змін (швидкість окупності)
PATENT (першість)	0,2	0,2	Без змін (стратегічний статус)
DATE, роки	0,1	0,05	Час до ринку (зовнішній фактор)
R&D Складність	–	0,05	Складність розробки (внутрішній фактор)
PORTFOLIO	0,1	0,1	Без змін (цілісність лінійки)
РАЗОМ	1	1	Баланс моделі збережено

Джерело: складено автором

Обґрунтування запропонованих змін:

1) збереження стратегічного фокуса (0,8): перші три ключові критерії (NPV, ROI, Patent) сукупно зберігають свою вагу на рівні 80 %. Це гарантує, що жоден внутрішній технологічний чинник не зможе штучно занизити пріоритетність економічно вигідних та патентно-захищених розробок, що є основою стратегії підприємства;

2) трансформація часового блоку (0,1): оскільки термін виходу продукту на ринок та технічна складність його реалізації мають високий ступінь кореляції, розподіл загальної ваги часового чинника навпіл (0,05 + 0,05) дозволяє системі враховувати не лише ринкові дедлайни, а й «ресурсну ціну» їх досягнення;

3) механізм операційного регулювання: введення складності розробки як окремого параметра дає математичну підставу для ранжування проєктів всередині однієї категорії. При ідентичних фінансових показниках пріоритет

отримає той проєкт, чия складність нижча. Це забезпечує більш швидке оновлення портфеля та дотримання ліміту пропускну́ї здатності $L=50$ проєктів, що відповідає поточному ресурсному потенціалу АТ.

Таким чином, модернізація АВС-моделі шляхом додаткової інтеграції показника технічної складності дозволить трансформувати інтегральний показник із суто маркетингового та фінансового інструменту на засіб комплексного ресурсного планування. Впровадження оновленої моделі оцінювання у поєднанні з дотриманням цільової структури категорій проєктів 60/30/10 дозволить створити умови для усунення «вузьких місць» у R&D-циклі, забезпечуючи підприємству високу технологічну керованість та гарантоване виконання стратегічних планів щодо виведення нових лікарських препаратів на ринок.

Варто зазначити, що показник стабільності продажів на п'ятий та подальші роки, який міститься в презентаційних файлах проєктів, розглядається як відокремлений стратегічний індикатор. Але на відміну від показника складності розробки, яка є внутрішнім операційним обмеженням, стабільність продажів виступає «гігієнічним фільтром» ще на етапі попереднього відбору ідеї. Проєкт, що не демонструє потенціалу стійкого попиту, відхиляється ще до моменту бального оцінювання. Тому цей параметр не конкурує за питому вагу всередині інтегрального показника пріоритетності, залишаючись базовою вимогою для входу проєкту в систему.

Таким чином, впровадження пропорції 60/30/10 для категоризації проєктів та подальша інтеграція показника складності у систему обґрунтування пріоритету дозвольть АТ «ФАРМАК» перейти до архітектурно виваженого планування. Це забезпечить технологічну керованість усього циклу розробок та гарантує виконання стратегічного плану з оновлення продуктового портфеля.

3.2 Обґрунтування очікуваної ефективності від впровадження запропонованих удосконалень

Очікувана ефективність від впровадження запропонованих удосконалень СУП визначається не лише через прямі фінансові показники, а й через здатність системи стабільно забезпечувати досягнення цільової інтенсивності виведення лікарських засобів на ринок за сталої пропускної здатності R&D-підрозділу. У цьому контексті ключовим результатом є дотримання планового показника 22 завершених продуктових проєктів на рік без перевантаження внутрішніх ресурсів і без подовження середньої тривалості реалізації проєктів.

Як показано у попередніх підрозділах, за пропускної здатності R&D-підрозділу на рівні 50 проєктів середня тривалість реалізації одного проєкту повинна становити близько 2,3 року. Саме це значення є граничним з точки зору досягнення цільової інтенсивності комерціалізації. Будь-яке відхилення середньої тривалості проєкту у бік збільшення автоматично призводить до зниження кількості продуктів, що можуть бути виведені на ринок протягом року, навіть за незмінної пропускної здатності R&D-підрозділу.

Для визначення ефекту розглянемо залежність між середньою тривалістю реалізації проєкту та фактичною інтенсивністю виведення продуктів за сталої пропускної здатності 50 проєктів.

Наведені у табл. 3.4 розрахунки наочно демонструють, що навіть незначне збільшення середньої тривалості реалізації проєктів має суттєвий ефект у вигляді недоотриманої кількості завершених продуктів. Так, зростання середньої тривалості з 2,27 до 2,50 року призводить до втрати двох продуктів на рік, а при значенні 3,0 роки фактична інтенсивність знижується більш, ніж на п'ять продуктів відносно стратегічної цілі. З огляду на те, що кожен проєкт є окремим інвестиційним об'єктом, така втрата безпосередньо знижує віддачу всієї СУП. Саме тому доцільність пропорції 60/30/10 полягає

у здатності цієї структури утримувати середню тривалість реалізації проєктів на рівні, близькому до цільового значення 2,27 року.

Таблиця 3.4

Вплив середньої тривалості проєкту на кількість виведених продуктів за сталої пропускної здатності (50 проєктів)

Середня тривалість проєкту Т _{сер} , років	Розрахункова інтенсивність $\lambda = 50 / T_{сер}$, продуктів на рік	Відхилення від цілі 22 (продуктів на рік)
2,27	22	0
2,5	20	-2,0
2,8	17,9	-4,1
3	16,7	-5,3

Джерело: розраховано автором

За рахунок домінування проєктів категорії А з найкоротшими строками реалізації та обмеження частки довготривалих проєктів категорії С на рівні 10% СУП зберігає часовий баланс, необхідний для досягнення планової інтенсивності виведення продуктів на ринок.

Для кількісної оцінки економічних наслідків відхилення від цільової структури проєктів використовуємо показник NPV від одного проєкту. Виходячи з аналізу пріоритетів, середній показник NPV для проєктів категорії «А» (на прикладі проєкту «КАРДІОСТАБІЛ») становить 18,2 млн грн за п'ятирічний період.

Враховуючи дані табл. 3.3, розрахуємо потенційні фінансові втрати АТ у разі зростання середньої тривалості реалізації проєктів на 0,23 року (з 2,27 до 2,5 років), що може призвести до втрати 2 проєктів на рік:

$$E_{loss} = \Delta\lambda \cdot NPV_{сер}, \quad (3.2)$$

де E_{loss} – річні фінансові втрати від недоотримання нових продуктів;

$\Delta\lambda$ – кількість запланованих, але незавершених проєктів (2 одиниці);

$NPV_{\text{сер}}$ – середня чиста приведена вартість одного проєкту (18,2 млн грн).

Таким чином:

$$E_{\text{loss}} = 2 \cdot 18,2 = 36,4 \text{ млн грн.}$$

Отримане значення E_{loss} демонструє порядок можливих втрат економічного потенціалу, які виникають не внаслідок зниження якості розробок, а виключно через неефективну організацію часових параметрів системи управління проєктами.

Отже, дотримання запропонованої пропорції 60/30/10 може дозволити АТ «ФАРМАК» уникнути потенційних фінансових втрат у розмірі 36,4 млн грн щорічно (у розрахунку на 5-річний горизонт планування для кожного проєкту) лише за рахунок стабілізації часових параметрів системи управління.

Впровадження даного підходу може гарантувати, що інвестиційний капітал, спрямований у R&D, буде працювати з максимальною віддачою, оскільки система зможе забезпечити найвищу інтенсивність перетворення наукових розробок у комерційний продукт без залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таким чином, очікувана ефективність впровадження моделі 60/30/10 полягає у мінімізації втрат, пов'язаних із подовженням строків реалізації проєктів, та у забезпеченні стабільного виконання стратегічного плану з комерціалізації лікарських засобів за сталої пропускнуої здатності R&D-підрозділу. Запропоновані удосконалення зможуть дозволити перетворити управління проєктами з інтуїтивного процесу на керовану систему з прогнозованим результатом.

Окремо слід зазначити, що доцільність пропорції 60/30/10 не є прив'язаною виключно до поточного рівня пропускнуої здатності R&D-підрозділу. У випадку запланованого масштабування діяльності підприємства та збільшення пропускнуої здатності R&D-підрозділу ця структура зберігатиме свою ефективність. Зростання граничної кількості

одночасно реалізованих проєктів за умови дотримання співвідношення 60 % проєктів категорії А, 30 % – категорії В та 10 % – категорії С не змінює середню тривалість реалізації проєкту, а отже не порушує часовий баланс системи управління проєктами. Це означає, що при збільшенні пропускну здатності відбувається пропорційне зростання кількості завершених (тобто виведених на ринок) проєктів на рік без зниження їх середньої швидкості реалізації.

Таким чином, оптимізована АВС-модель (60/30/10) виступає не лише інструментом оптимізації поточної діяльності, а й універсальним механізмом масштабування системи управління проєктами, який зможе дозволити підприємству адаптуватися до зростання без втрати керованості та прогнозованості результату.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення СУП в умовах досліджуваного фармацевтичного підприємства, а саме:

1. Обґрунтовано модель розподілу проєктів за категоріями А, В, С у співвідношенні 60/30/10, яка здатна забезпечити необхідну кількість виходу нових продуктів на рік.

2. Запропоновано додати критерій технічної складності до системи визначення пріоритетів для кращого контролю термінів реалізації проєктів.

3. Розраховано економічний ефект від впровадження наданих пропозицій.

3. Доведено, що оптимізована АВС-модель дозволяє масштабувати систему та нарощувати кількість новинок без втрати темпів їх виведення на ринок.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження за темою кваліфікаційної роботи було вирішено науково-практичне завдання щодо удосконалення СУП в умовах фармацевтичного підприємства АТ «ФАРМАК» з урахуванням галузевої специфіки, регуляторних вимог та необхідності забезпечення економічної ефективності проєктної діяльності. Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження отримано такі основні результати:

1. Досліджено теоретичні та методичні аспекти управління проєктами у фармацевтичній галузі. Проаналізовано основні концептуальні підходи до управління проєктами. Встановлено, що ефективне управління фармацевтичними проєктами потребує поєднання регламентованих фазово-шлюзових моделей із гнучкими ітеративними інструментами, що дозволяє одночасно забезпечувати регуляторну відповідність і адаптивність до наукової та ринкової невизначеності. Узагальнено сукупність методів і моделей планування та діагностики проєктів, зокрема структурну декомпозицію робіт, матрицю відповідальності, АВС-аналіз, цільовий профіль продукту, методологію шість сігм тощо, які в комплексі формують методичну основу управління проєктами у фармацевтичній галузі.

2. Проаналізовано організацію проєктної діяльності з урахуванням етапів життєвого циклу фармацевтичного продукту. Встановлено, що життєвий цикл ЛЗ є багатостадійним процесом, який потребує чіткої координації між науково-дослідними, регуляторними, виробничими та маркетинговими підрозділами.

3. Проведено аналіз фінансових результатів діяльності та діагностику СУП АТ «ФАРМАК». Охарактеризовано підприємство як галузевого лідера з високим рівнем інноваційної активності та розвиненою СУП. Проаналізовано основні показники діяльності підприємства та роль управління проєктами у реалізації стратегії інноваційного розвитку. За результатами комплексної діагностики встановлено, що, попри наявність формалізованої системи

пріоритезації проєктів на основі ABC-категоризації, в ній відсутнє чітко визначене оптимальне співвідношення між категоріями проєктів. Також виявлено, що у процесі категоризації недостатньо враховується складність розробки проєктів, яка безпосередньо впливає на пропускну здатність R&D-підрозділу та загальні строки виведення продуктів на ринок. Це створює ризики порушення часової збалансованості системи управління проєктами та зниження економічної ефективності інноваційної діяльності.

4. Обґрунтовано напрями удосконалення СУП та оцінено очікувану ефективність від впровадження запропонованих заходів. Запропоновано оптимізовану модель визначення пріоритетів проєктів на основі співвідношення 60 % проєктів категорії А, 30 % – категорії В та 10 % – категорії С, яка дозволяє підтримувати середню тривалість реалізації проєктів на цільовому рівні та забезпечувати стабільну інтенсивність виведення ЛЗ на ринок за сталої пропускну здатності R&D-підрозділу. Розраховано, що стабілізація часових параметрів СУП дозволяє уникнути щорічних втрат, пов'язаних із недоотриманням результатів від затриманих або незавершених проєктів, та підвищити ефективність використання інвестицій у R&D без залучення додаткових ресурсів.

Отримані результати підтверджують, що удосконалення СУП фармацевтичного підприємства на основі оптимізованої ABC-моделі та її інтеграції з гібридними підходами управління дозволяє перетворити проєктну діяльність з інтуїтивного процесу на керовану, економічно обґрунтовану систему з прогнозованими часовими та фінансовими результатами. Системне поєднання організаційних, методичних та аналітичних рішень забезпечує підвищення керованості проєктної діяльності, оптимізацію використання ресурсів і створює передумови для стабільного виведення нових ЛЗ на ринок в умовах високої конкуренції та жорстких регуляторних вимог. Запропоновані підходи можуть бути використані у практичній діяльності фармацевтичних підприємств з метою забезпечення сталого інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Управління проектами : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2011. 256 с.
2. Патица Н. І., Балановська Т. І. Теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління проектами. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 518–525. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-2-518-525.
3. Ahmed S. Role of Project Manager in Pharmaceutical Industry. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*. 2022. Vol. 9(6). P. 118–125. DOI: 10.32628/ijrst1254122.
4. Руденко О. М., Тесленко П. О. Маркетингові проекти фармацевтичної промисловості. Аналіз та особливості. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 40–47. DOI: 10.32347/2412-9933.2023.54.40-47.
5. Руденко Є., Андрієнко В. Розробка інтелектуальної моделі управління вимогами маркетингових проектів фармацевтичної галузі. *Технологічний аудит та виробничі резерви*. 2024. Т. 5, № 2(79). С. 39–43. DOI: 10.15587/2706-5448.2024.312707.
6. Mikhailova D. Quality management system for R&D project and portfolio management in pharmaceutical company. *Advances in Pharma Business Management and Research*. 2020. P. 43–64. DOI: 10.1007/978-3-030-35918-8_3.
7. Catalano T. Application of project management principles to the management of pharmaceutical R&D projects. Springer Nature, 2020. 159 p. DOI: 10.1007/978-3-030-57527-4.
8. Гук О. В., Мохонько Г. А. Scrum-методологія в управлінні проектами на підприємствах в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 27–33. DOI: 10.30838/ep.200.27-33.
9. Murodova F. Applying the agile approach to project management: a case study of a traditional finished pharmaceutical products manufacturer. *Ilg'or*

iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar. 2025. Vol. 2(4). P. 132–136. DOI: 10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss4-pp132-136.

10. Trofimova E. Method for increasing the digital maturity of the project management system in the company. *Economics and Management*. 2025. Vol. 31(4). P. 487–494. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-4-487-494.

11. Hole G., Hole A. S., McFalone-Shaw I. Digitalization in pharmaceutical industry: What to focus on under the digital implementation process? *International Journal of Pharmaceutics X*. 2021. Vol. 3. P. 100095. DOI: 10.1016/j.ijpx.2021.100095.

12. Miozza M., Brunetta F., Appio F. P. Digital transformation of the Pharmaceutical Industry: A future research agenda for management studies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 207. P. 123580. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123580.

13. Wiklund S. A modelling framework for improved design and decision-making in drug development. *PLoS ONE*. 2019. Vol. 14(8). P. e0220812. DOI: 10.1371/journal.pone.0220812.

14. Rao N. S. N., Jigeesh N. Analysis and control of issues that delay pharmaceutical projects. *Business: Theory and Practice*. 2015. Vol. 16(3). P. 252–263. DOI: 10.3846/btp.2015.491.

15. Glodzinski E. Performance measurement of complex project: framework and means supporting management of project-based organizations. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2022. Vol. 7(2). P. 21–34. DOI: 10.12821/ijispm070202.

16. Chang S. Maintaining Equilibrium between Project Success and Team Well-Being: Pharmaceutical Project Management. 2021. URL: <https://arc.cct.ie/business/17/> (Date of access: 14.11.2025).

17. Rode A., Jensby A., Svejvig P. Evaluating a project management methodology to improve project performance. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2024. Vol. 17(5). P. 1118–1144. DOI: 10.1108/ijmpb-08-2023-0182.

18. Simionova N., Simionov R., Sinyak N. Assessment of the project management system in the context of the implementation of large-scale projects: approaches and indicators. *Real Estate Economics Management*. 2021. Vol. 3. P. 30–34. DOI: 10.22337/2073-8412-2021-3-30-34.

19. Dual approach to the assessment of the project management system performance and the results of its application in the ITER Project / A. Morozenko et al. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 258. P. 12017. DOI: 10.1051/e3sconf/202125812017.

20. Conforto E. C., Amaral D. C. Agile project management and stage-gate model – A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2016. Vol. 40. P. 1–14. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2016.02.003.

21. Cocchi N., Dosi C., Vignoli M. Stage-Gate Hybridization Beyond Agile: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2024. Vol. 71. P. 6435–6453. DOI: 10.1109/TEM.2023.3282269.

22. Alesnik P., Vrecko I., Palcic I. From Zero to One: A new perspective on the fuzzy front end of innovation and the Stage-Gate® model. *Advances in Production Engineering Management*. 2025. Vol. 20(1). P. 1–12. DOI: 10.14743/apem2025.1.532.

23. Evaluating performance of projects using Six Sigma Approach / R. Sindhvani et al. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021. Vol. 70(10). P. 1–14. DOI: 10.1109/TEM.2021.3092885.

24. Chereddy K., Cleveland S. Implementing Project Portfolio Management at Pharmaceutical Manufacturing Facilities. *International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare*. 2021. Vol. 5(2). P. 31–43. DOI: 10.4018/ijppphce.2021070103.

25. Sićović K., Petrović D. Project life cycle management in the field of pharmacy. *Tehnika*. 2023. Vol. 78(3). P. 345–351. DOI: 10.5937/tehnika2303345s.

26. Руденко Є. Метод інтелектуального управління конфігурацією продукту маркетингового проекту. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 61. С. 101–112. DOI: 10.32347/2412-9933.2025.61.101-112.

27. Посилкіна О. В., Деренська Я. М., Костюк Г. В. Формування комплексної системи управління проектами у фармацевтичному виробництві в умовах впровадження належної виробничої практики : метод. рек. Харків : НФаУ, 2008. 24 с.

28. Савицька Т. Г. Оцінювання інноваційного розвитку фармацевтичних організацій: економічний, правовий і соціальний аспекти. *Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)»: наука, освіта, практика* : матеріали IV наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, присвяч. пам'яті проф. В. М. Толочка, м. Харків, 21 листоп. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 162–171.

29. ПАТ «Фармак» : офіційний сайт. URL: <http://farmak.ua/ru> (дата звернення: 08.11.2025).

30. Статут ПАТ «Фармак» : Протокол від 19 квіт. 2018 р. № 28. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2018/07/ПАТ_Фармак_2018.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

31. Організаційна схема управління АТ «Фармак». 2024. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/organizacijna-struktura-tovaristva-z-13.02.2024.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

32. Кодекс корпоративного управління АТ «Фармак». 2021. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/01/kodeks-korporativnogo-upravlinnya-at-farmak.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

33. Положення про Виконавчий орган АТ «Фармак». 2019. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2019/05/Pro-vikonavchij-organ.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

34. Політика АТ «Фармак» щодо якості та безпечності, фармаконагляду, енергоменеджменту, охорони праці та захисту довкілля,

ощадливого виробництва. URL: <https://farmak.ua/politika/> (дата звернення: 08.11.2025).

35. Ліки для світу: «Фармак» почав експансію у п'ять європейських країн, інвестувавши десятки мільйонів євро. На що він розраховує? 2024. URL: <https://farmak.ua/publication/liki-dlya-svitu-farmak-pochav-ekspansiyu-u-ryat-evropejskih-krayin-investuvavshi-desyatki-miljoniv-evro-na-shho-vin-rozrahovue/> (дата звернення: 09.11.2025).

36. Річний звіт «Акціонерне товариство «Фармак» (00481198) за 2021 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/richnij-zvit-tovaristva-za-2021.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

38. Річний звіт «Акціонерне товариство «Фармак» (00481198) за 2022 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/richnij-zvit-tovaristva-za-2022.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

38. Річний звіт «Акціонерне товариство «Фармак» (00481198) за 2023 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/richnij-zvit-tovaristva-za-2023.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

39. Річний звіт «Акціонерне товариство «Фармак» (00481198) за 2024 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/10/richnij-zvit-tovaristva-za-2024.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

40. АТ «Фармак». Консолідована фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/04/konsolidovana-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2020-roku-.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

41. АТ «Фармак». Консолідована фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/konsolidovana-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2021-roku.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

42. АТ «Фармак». Консолідована фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/konsolidovana-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2022-roku.pdf>

content/uploads/2025/09/konsolidovana-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2022-roku.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

43. АТ «Фармак». Консолідована фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/konsolidovana-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2023-roku.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

44. АТ «Фармак». Консолідована фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/konsolidovana-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2024-roku.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

45. АТ «Фармак». Окрема фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2021-roku.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

46. АТ «Фармак». Окрема фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2022-roku.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

47. АТ «Фармак». Окрема фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2023-roku.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

48. АТ «Фармак». Окрема фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2024-roku.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

49. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку у 2025 році / Proxima Research. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmaceutychnogo-rynku-2025/> (дата звернення: 09.11.2025).

50. «Фармак» став найдорожчим українським брендом серед виробників лікарських засобів. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-stav-najdorozhchim-ukrayinskim-brendom-sered-virobnikiv-likarskih-zasobiv/> (дата звернення: 09.11.2025).

51. «Фармак» визнано першим у ТОП-15 фармацевтичних компаній України. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-viznano-pershim-u-top-15-farmaceutichnih-kompanij-ukrayini/> (дата звернення: 09.11.2025).

52. «Фармак» увійшов до десятки найкращих роботодавців України – 2025. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-uvijshov-do-desyatki-najkrashhih-robotodavciv-ukrayini-2025/> (дата звернення: 09.11.2025).

53. Результати рейтингу. URL: <https://reactiv.com.ua/rezultati-reyтинhu> (дата звернення: 09.11.2025).

54. ТОП-100 приватних платників податків 2025: рейтинг. URL: <https://delo.ua/business/top-100-privatnix-platnikiv-podatktiv-2025-reiting-453225/> (дата звернення: 09.11.2025).

55. «Фармак» випустив 22 нові продукти у 2024 році. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-vipustiv-22-novi-produkti-u-2024-roczii/> (дата звернення: 09.11.2025).

56. «Фармак» інвестував 1,7 млрд грн у розвиток в Україні у 2024 р. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-investuvav-17-mlrd-grn-u-rozvitok-v-ukrayini-v-2024-r/> (дата звернення: 09.11.2025).

57. Про компанію «Фармак». URL: <https://farmak.ua/about/> (дата звернення: 09.11.2025).

58. «Фармак» нарощує експорт у країни Латинської Америки. URL: <https://farmak.ua/publication/farmak-naroshhue-eksport-u-krayini-latinskoyi-ameriki/> (дата звернення: 09.11.2025).

59. Китай, Судан, Катар та Оман поповнили карту експорту «Фармак» у 2025 році. URL: <https://farmak.ua/news/kitaj-sudan-katar-ta-oman-popovnili-kartu-eksportu-farmak-u-2025-roczii/> (дата звернення: 09.11.2025).

60. «Фармак» у рейтингу ТОП-50 головних експортерів країни від Forbes. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-u-rejtingu-top-50-golovnih-eksporteriv-krayini-vid-forbes/> (дата звернення: 09.11.2025).

61. Українських ліків у Європі стане більше: «Фармак» будує завод в Іспанії. URL: <https://farmak.ua/news/ukrayinskih-likiv-u-evropi-stane-bilshe-farmak-budue-zavod-v-ispaniyi/> (дата звернення: 09.11.2025).

62. Міжнародний офіс «Фармак» купує польську компанію Symphar. URL: <https://farmak.ua/news/mizhnarodnij-ofis-farmak-kupe-polsku-kompaniyu-symphar/> (дата звернення: 09.11.2025).

63. Фармкомпанія «Фармак» придбала маркетингові фармкомпанії в Чехії, Словаччині та Україні. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/914581.html> (дата звернення: 09.11.2025).

64. Farmak International придбав британську групу компаній A&S Pharma Holdings Ltd. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-international-pridbav-britansku-grupu-kompanij-as-pharma-holdings-ltd/> (дата звернення: 09.11.2025).

65. 100 років якості: як український «Фармак» вийшов на світовий фармацевтичний ринок. URL: <https://farmak.ua/publication/100-rokiv-yakosti-yak-ukrayinskij-farmak-vijshov-na-svitovij-farmaczevtichnij-rinok/> (дата звернення: 09.11.2025).

66. «Фармак» завойовує довіру британського ринку: ще 4 лікарські препарати отримали реєстрацію. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-zavojovue-doviru-britanskogo-rinku-shhe-4-likarski-preparati-otrimali-reestracziyu/> (дата звернення: 09.11.2025).

67. Компанія Farmak успішно пройшла GMP-інспекцію китайського регуляторного органу NMPA. *Щотижневик Аптека*. 2025. URL: <https://www.apteka.ua/article/724227> (дата звернення: 09.11.2025).

68. Обелець Т. В., Чорноштан А. Ю. Інтегроване бізнес-планування як запорука успіху проєктної діяльності підприємства. *Економічний вісник*

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2025. № 31. С. 51–54. DOI: 10.20535/2307-5651.31.2024.319019.

69. *Методологія Stage-Gate: Фази та ворота в управлінні проектами*. URL: <https://flexi-project.com/uk/методологія-stage-gate-фази-та-ворота-в-управл/> (дата звернення: 10.11.2025).

70. *Новий етап розвитку – тотальна діджиталізація у Фармак*. URL: <https://farmak.ua/publication/novij-etap-rozvitku-totalna-didzhitalizacziya-u-farmak/> (дата звернення: 10.11.2025).

71. *«Фармак» перейшов на електронні досьє ліків*. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-perejshov-na-elektronni-dose-likiv/> (дата звернення: 08.11.2025).

ДОДАТКИ

**Сертифікат про участь в Міжнародній науково-практичній конференції
 “Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту:
 виклики для України і світу”**

	 Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти	 1865		
<h1 style="margin: 0;">СЕРТИФІКАТ</h1> <hr style="border: 1px solid black;"/> <h1 style="margin: 0;">CERTIFICATE</h1>				
засвідчує, що	Савицька Тетяна	certifies that		
<p>є учасником МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ І СВІТУ»</p> <p>14 листопада 2025 року м. Одеса</p> <p>Ректор Одеського національного університету імені І. І. Мечникова Вячеслав ТРУБА</p> <p>Голова науково-організаційного комітету, завідувач кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова Едуард КУЗНЕЦОВ</p>	 <hr style="border: 0.5px solid black;"/>  <hr style="border: 0.5px solid black;"/>	<p>is a participant IN AN INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE «CURRENT STATUS AND TRENDS OF THE PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM: CHALLENGES FOR UKRAINE AND THE WORLD»</p> <p>November 14, 2025, Odesa</p> <p>Rector of Odessa I. I. Mechnikov National University Vyacheslav TRUBA</p> <p>Chair of the Scientific and Organizing Committee, Head of the Department of Management and Innovation, Odessa I. I. Mechnikov National University Eduard KUZNIETSOV</p>		

Опубліковані матеріали до Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу»

СУБ'ЄКТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

САВИЦЬКА Тетяна

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОП «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»,
Національний фармацевтичний університет

ДЕРЕНСЬКА Яна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет

Методологія управління проєктами набуває поширення через актуальність реалізації проєктів розвитку підприємств, необхідність раціонального використання матеріальних, фінансових, людських ресурсів, оптимізацію часу досягнення запланованих проєктних результатів. Робота над проєктом починається з формування відповідних теоретичних засад, зі створення системи управління проєктами. Питання ефективного формування системи управління проєктами розглянуто у роботі О. В. Хадарцева [2], особливостей створення та функціонування субєкта такої системи – у дослідженні В. О. Мікуліча [1].

Об'єктом системи управління проектами є самі проекти, сфери та функції проектного менеджменту. Суб'єктом системи управління проектами є структура (команда на чолі з проектним менеджером), яка відповідає за планування, реалізацію та контроль проекту.

Згідно зі стандартом РМВОК, офіс управління проектами – це підрозділ або організація, яка здійснює різні функції, що мають відношення до централізації і координації управління проектами і входять до його сфери відповідальності. Сфера відповідальності офісу управління проектами може варіювати від забезпечення підтримки в управлінні проектами до прямого управління проектом [3].

Проекти, які підтримуються або управляються проектним офісом, можуть бути незв'язані, але підлягають управлінню в сукупності. Конкретна форма, функції і структура офісу управління проектами залежать від потреб організації, підтримку якої він здійснює. Як правило, проектний офіс підпорядковується безпосередньо вищому керівництву.

У залежності від масштабів самого підприємства, проектів, які воно реалізує, їх кількості, в організаційній структурі, що безпосередньо займається проектною діяльністю, можуть формуватися інвестиційний комітет, проектний комітет, центр компетенції та координаційна рада, проектний офіс. Для управління проектною діяльністю зі складу вищого менеджменту і, можливо, акціонерів компанії формується інвестиційний комітет, в котрий зазвичай входять директори з продажу, виробництва, безпеки, персоналу, інформаційних технологій, рідше – генеральний директор. Інвестиційний комітет ухвалює рішення про початок робіт за проектом, його запуск і закінчення; збирається на періодичній основі або у разі появи питань для обговорення.

Якщо в організації діє проектний комітет і створений проектний офіс, тоді до основних функцій комітету належать: розгляд та вирішення питань, які виходять за рамки повноважень керівників проектів; ініціація, закриття проекту, розгляд та затвердження запитів на зміни в проекті; розв'язання ресурсних конфліктів між проектами, визначення пріоритетів; контроль за виконанням проектів; зв'язок проектів зі стратегією компанії.

До основних функцій проектного офісу можна віднести такі: створення, розвиток та контроль виконання корпоративної методології; аналітична та методологічна допомога керівникам проектів; організація навчання персоналу та менеджерів; навчання та підвищення кваліфікації співробітників інших департаментів; ведення баз даних характеристик типових робіт та їх фрагментів за проектами та потреб у ресурсах; ведення електронних моделей проектів; контроль реалізації проектів; акумулювання та архівування проектної інформації; адміністрування та підтримка системи управління проектами; підготовка звітів про реалізацію проектів для зацікавлених осіб; управління ресурсами в проектах.

У разі функціонування центру компетенції та координаційної ради до складу центра компетенції входять: члени координаційної ради; координатор проекту; ключові співробітники; консультанти, які відповідають за визначені

ділянки господарської діяльності. Завдання членів центру компетенції: безпосередня участь у проєкті; розробка методів, регламентів управління бізнес-процесами, реалізації бізнес-функцій, розв'язання виробничих задач; реєстрація та аналіз побажань, претензій та рекомендацій співробітників компанії-замовника, які стосуються використання інформаційних технологій. У більшості випадків підприємства формують тільки проєктний офіс, який має повноваження надавати рекомендації або зупиняти проєкти, або виконувати інші дії для того, щоб цілі компанії залишалися узгодженими [3]. Крім того, проєктний офіс може брати участь у відборі, управлінні і розподілі загальних або виділених ресурсів проєкту. Головна функція проєктного офісу полягає у підтримці управління проєктами різними способами, серед яких можна виділити: управління загальними ресурсами всіх проєктів; визначення та розробка методології, кращих практик управління проєктами; навчання та нагляд; моніторинг відповідності стандартам, процедурам і шаблонам за допомогою аудитів проєктів; розробка та управління принципами, процедурами, шаблонами проєкту та іншою загальною документацією; координація комунікацій між проєктами.

Список джерел

1. Мікуліч, В. О. Проєктний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проєктів у громаді. *Економіка та суспільство*, 2024, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Хадарцев, О. В. Система управління проєктами на підприємстві: засади ефективного формування. *Економічний простір*, 2024, 196, 278–283. <https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283> (дата звернення: 29.10.2025).
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th Edition. Project Management Institute, 2017. 756 p.

Сертифікат про участь в Міжнародній науковій конференції-форуму «UNITED PERSPECTIVES»

СЕРТИФІКАТ

№ CROS2025220

Савицька Тетяна Геннадіївна






Підтверджується:

- участь у Міжнародному проєкті Ernst Lortikyan International Scientific Project «Global Creative Ideas Forum 3.0»
- участь у науковій конференції-форумі «United Perspectives 24/7», 2025
Україна, м. Харків, Німеччина, м. Циттау, Велика Британія, м. Пул, США, м. Форт-Пірс
- публікація у науковому альманасі «Crosspoint», ISBN 978-617-7886-81-4, DOI: 10.61718/cros2025, ID видавця 7886
- підвищення кваліфікації шляхом індивідуальної форми самоосвіти, неформальної освіти

















Досягнуті результати підвищення кваліфікації: розвиток загальних та спеціальних компетентностей з метою забезпечення якості освіти та професійного розвитку
Форма участі: інституційна. Обсяг: 30 год. / 1 кред. ЄКТС

- Національна академія наук і мистецтв України
- Соціально-гуманітарна науково-творча майстерня «Новий курс»
- International Scientific-creative Unit «Proton Global»
- Науковий альманах «Crosspoint»
- Творча майстерня «Новий театр»™








www.newroute.org.ua • info@newroute.org.ua • 31 грудня 2025 року
Відповідальний секретар, Тетяна КУЧИНА




**Опубліковані матеріали до Міжнародної наукової конференції-форуму
«UNITED PERSPECTIVES»**

ERNST LORTIKYAN INTERNATIONAL SCIENTIFIC PROJECT

"GLOBAL CREATIVE IDEAS FORUM 3.0"

SCIENTIFIC CONFERENCE-FORUM "UNITED PERSPECTIVES 24/7"

Савицька Тетяна Геннадіївна
Національний фармацевтичний університет

**ОПТИМІЗАЦІЯ АВС-МОДЕЛІ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Вступ. Управління проєктами на фармацевтичному підприємстві є інструментом забезпечення статусу лідера ринку через реалізацію стратегії безперервного оновлення номенклатури лікарських засобів. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від здатності підприємства трансформувати наукові розробки у стабільний потік нових продуктів, проте головним обмежувальним фактором виступає лімітована пропускна здатність R&D-відділу. За таких умов виникає необхідність оптимізації АВС-моделі пріоритетизації проєктів, яка дозволяє узгодити цільову інтенсивність виведення нових лікарських засобів на ринок із реальними потужностями науково-дослідної бази підприємства.

Мета дослідження полягає в оптимізації АВС-моделі щодо визначення пріоритетності проєктів для забезпечення стабільного та зростаючого показника виведення нових продуктів на ринок в умовах обмеженої пропускної здатності R&D-підрозділу. Це дозволить концентрувати ресурси на найбільш прибуткових розробках із найкоротшим циклом реалізації, забезпечуючи стратегічну ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Використано методи логічного та структурного аналізу, моделювання управлінських процесів, а також системне узагальнення положень сучасних методологій управління проєктами. Для аналізу взаємозв'язку між обсягом одночасних розробок у роботі, середньою тривалістю їх виконання та інтенсивністю виведення продуктів на ринок застосовано закон Літла. АВС-класифікацію використано як аналітичний інструмент категоризації проєктів за рівнем пріоритетності.

Результати дослідження. Система управління проєктами на фармацевтичному підприємстві може включати безліч інструментів, проте одним із найбільш визначальних для ефективного управління портфелем проєктів є АВС-модель [1,2]. Вона використовується для пріоритетизації фармацевтичних розробок залежно від їхньої очікуваної прибутковості та термінів реалізації, поділяючи їх на три категорії:

- категорія А – найбільш прибуткові проєкти з найкоротшим терміном реалізації;
- категорія В – проєкти із середніми показниками термінів та прибутковості;
- категорія С – ривалі і не найбільш прибуткові проєкти, що є необхідними для стратегічної підтримки терапевтичного портфолію підприємства.

Аналіз практики застосування АВС-моделі в системі управління проєктами на фармацевтичному підприємстві виявив, що головною перешкодою для своєчасного виведення нових лікарських засобів на ринок є відсутність обґрунтованої пропорції між зазначеними категоріями А, В та С. В умовах обмеженої пропускної здатності R&D-підрозділу неконтрольований запуск великої кількості довготривалих проєктів може призвести до розпилення ресурсів. Як наслідок, найбільш пріоритетні та «швидкі» проєкти (категорія А) можуть затримуватися через дефіцит потужностей.

За допомогою закону Літла було проведено оптимізацію АВС-моделі в системі управління проєктами. За допомогою розрахунків було доведено, що для забезпечення стабільного та зростаючого виходу нових препаратів на ринок раціональним є розподіл проєктів у пропорціях: 60% – категорія А, 30% – категорія В та 10% – категорія С. Така модель дозволить фокусувати основний ресурс на проєктах із найшвидшою фінансовою віддачею, зберігаючи пропускну здатність потужностей R&D-відділу для довгострокових розробок.

Оскільки на поточному етапі складність розробки не входить до переліку параметрів визначення категорії проєкту, було запропоновано додаткову модернізацію АВС-системи. Інтеграція показника технічної складності (R&D-складність) у структуру інтегрального показника може дозволити ще на етапі відбору проєктів враховувати реальну «ресурсну ціну» кожного із них [3]. Це допоможе уникнути перевантаження фахівців R&D-підрозділу та забезпечити гарантоване виконання планів підприємства щодо оновлення номенклатури продукції.

ERNST LORTIKYAN INTERNATIONAL SCIENTIFIC PROJECT

"GLOBAL CREATIVE IDEAS FORUM 3.0"

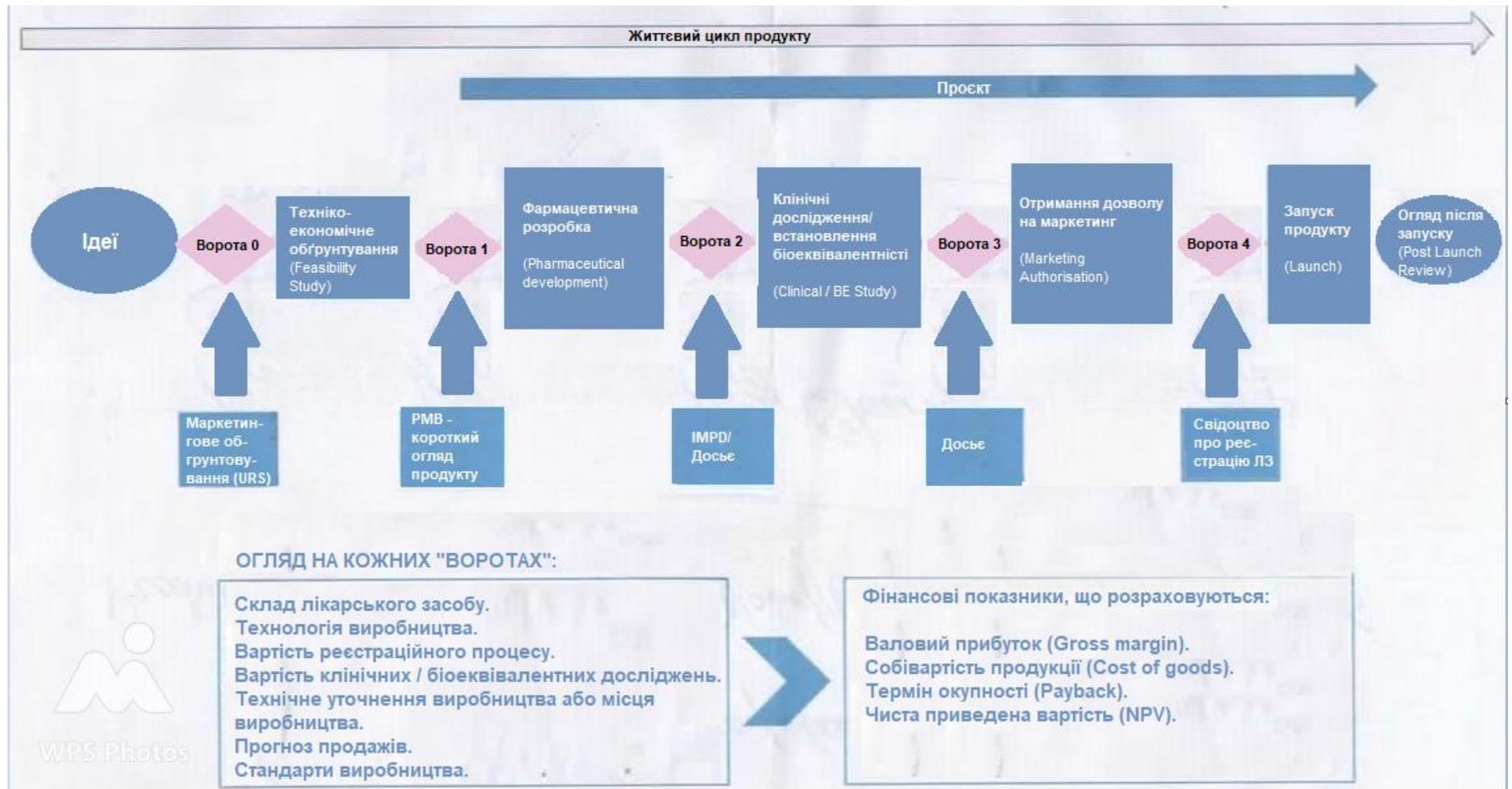
SCIENTIFIC CONFERENCE-FORUM "UNITED PERSPECTIVES 24/7"

Висновки. Оптимізація ABC-моделі через встановлення обґрунтованої структури розподілу проєктів за категоріями А, В та С дозволить трансформувати управління фармацевтичними розробками у високоточну систему з прогнозованим результатом. Це забезпечить стабільне виконання стратегічних планів та допоможе створити умови для довгострокового утримання статусу лідера фармацевтичного ринку.

Джерела.

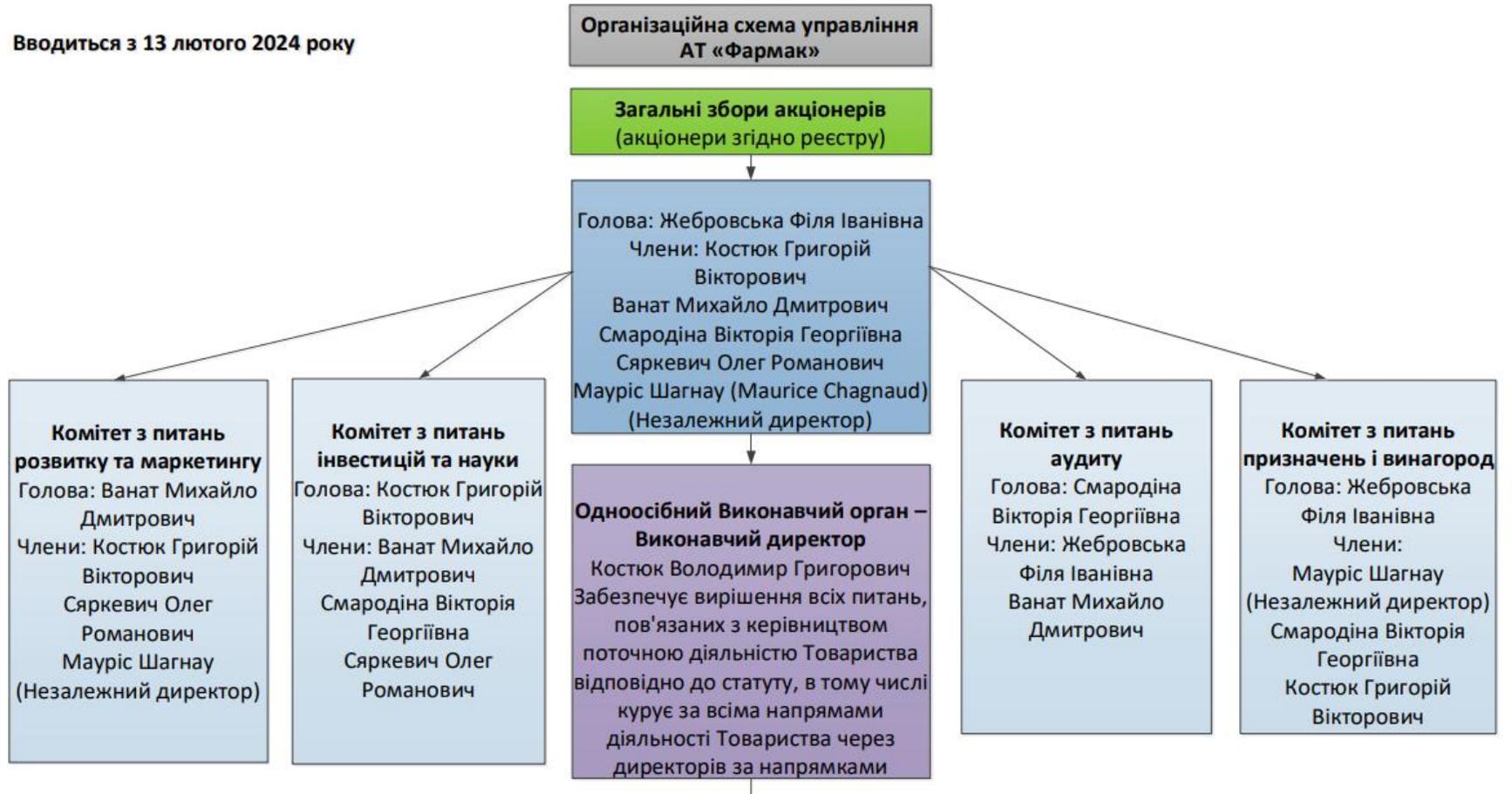
1. Mikhailova D. Quality management system for R&D project and portfolio management in pharmaceutical company. *Advances in Pharma Business Management and Research*. 2020. P. 43–64. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-35918-8_3.
2. Chereddy K., Cleveland S. Implementing Project Portfolio Management at Pharmaceutical Manufacturing Facilities. *International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare...* 2021. Vol. 5, Iss. 2. P. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.4018/ijppphce.2021070103>.
4. Siciović K., Petrović D. Project life cycle management in the field of pharmacy. *Tehnika*. 2023. No. 3. P. 345–351. DOI: <https://doi.org/10.5937/tehnika2303345s>.

Методологія STAGE-GATE згідно життєвого циклу продукту



Джерело: складено автором на підставі отриманих матеріалів від керівника з бази практики

Організаційна схема управління АТ «ФАРМАК»



Джерело: [31]

**Консолідований звіт про фінансові результати АТ «ФАРМАК»
за 2020 рік (тис. грн)**

Форма № 2-к
Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7,515,344	6,541,750
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3,175,517)	(2,826,842)
Валовий:			
прибуток	2090	4,339,827	3,714,908
збиток	2095		-
Інші операційні доходи	2120	23,421	31,082
Адміністративні витрати	2130	(857,005)	(746,520)
Витрати на збут	2150	(1,439,320)	(1,397,411)
Інші операційні витрати	2180	(518,904)	(369,287)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1,548,019	1,232,772
збиток	2195		-
Дохід від участі в капіталі	2200	2,945	3,363
Інші фінансові доходи	2220	39,913	20,880
Інші доходи	2240		73,258
Фінансові витрати	2250	(54,717)	(51,092)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(126,402)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1,409,758	1,279,181
збиток	2295		-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	(272,003)	(209,013)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	(14,479)
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1,137,755	1,055,689
збиток	2355	-	-

**Додаткові форми до консолідованої фінансової звітності АТ
«ФАРМАК» за 2020 рік (тис. грн)**

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

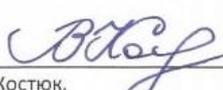
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(3,684)	7,514
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний збиток	2445	(1,381)	(31,913)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(5,065)	(24,399)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(5,065)	(24,399)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1,132,690	1,031,290
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1,149,699	1,056,970
неконтрольованій частці	2475	(11,944)	(1,281)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1,144,634	1,032,571
неконтрольованій частці	2485	(11,944)	(1,281)

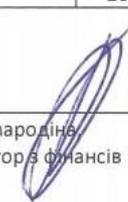
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2,237,382	2,341,907
Витрати на оплату праці	2502	1,524,255	1,216,344
Відрахування на соціальні заходи	2510	256,043	206,961
Амортизація	2515	468,284	396,897
Інші операційні витрати	2520	1,504,782	1,177,951
Разом	2550	5,990,746	5,340,060

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	7,273,200	7,273,200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7,273,200	7,273,200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	158.1	145.3
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	158.1	145.3
Дивіденди на одну просту акцію	2650	13.75	6.90


В. Г. Костюк,
Виконавчий Директор


В. Г. Смародіна,
Директор з фінансів

**Консолідований звіт про фінансові результати АТ «ФАРМАК»
за 2021 рік (тис. грн)**

Форма № 2-к
Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9,340,587	7,515,344
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4,105,940)	(3,175,517)
Валовий:			
прибуток	2090	5,234,647	4,339,827
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	23,446	23,421
Адміністративні витрати	2130	(1,057,682)	(857,005)
Витрати на збут	2150	(1,642,636)	(1,439,320)
Інші операційні витрати	2180	(644,914)	(518,904)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1,912,861	1,548,019
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	3,949	2,945
Інші фінансові доходи	2220	31,760	39,913
Інші доходи	2240	30,031	-
Фінансові витрати	2250	(49,804)	(54,717)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(126,402)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1,928,797	1,409,758
Збиток	2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	(380,972)	(272,003)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1,547,825	1,137,755
Збиток	2355	-	-

Продовження додатку И

**Додаткові форми до консолідованої фінансової звітності АТ
«ФАРМАК» за 2021 рік (тис. грн)**

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	11,519	(3,684)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний збиток	2445	(2,982)	(1,381)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	8,537	(5,065)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	8,537	(5,065)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1,556,362	1,132,690
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1,555,562	1,149,699
неконтрольованій частці	2475	(7,737)	(11,944)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1,562,356	1,144,634
неконтрольованій частці	2485	(5,994)	(11,944)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3,355,297	2,237,382
Витрати на оплату праці	2505	1,680,212	1,524,255
Відрахування на соціальні заходи	2510	301,559	256,043
Амортизація	2515	529,279	468,284
Інші операційні витрати	2520	1,584,825	1,504,782
Разом	2550	7,451,172	5,990,746

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	7,273,200	7,273,200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7,273,200	7,273,200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	213,9	158.1
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	213,9	158.1
Дивіденди на одну просту акцію	2650	19,25	13.75

В. Г. Костюк,
Виконавчий Директор

Д. П. Грищенко,
Директор з фінансів

**Консолідований звіт про фінансові результати АТ «ФАРМАК»
за 2022 рік (тис. грн)**

Форма № 2-к
Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8,002,615	9,340,587
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3,196,701)	(4,105,940)
Валовий:			
Прибуток	2090	4,805,914	5,234,647
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	24,388	23,446
Адміністративні витрати	2130	(976,639)	(1,057,682)
Витрати на збут	2150	(1,329,713)	(1,642,636)
Інші операційні витрати	2180	(1,366,798)	(644,914)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1,157,152	1,912,861
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	4,479	3,949
Інші фінансові доходи	2220	25,995	31,760
Інші доходи	2240	395,495	30,031
Фінансові витрати	2250	(50,217)	(49,804)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1,532,904	1,928,797
Збиток	2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	(282,446)	(380,972)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1,250,458	1,547,825
Збиток	2355	-	-

Продовження додатку К

**Додаткові форми до консолідованої фінансової звітності АТ
«ФАРМАК» за 2022 рік (тис. грн)**

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

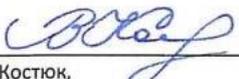
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(14,336)	11,519
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний збиток	2445	45,551	(2,982)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	31,215	8,537
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	31,215	8,537
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1,281,673	1,556,362
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1,254,917	1,555,562
неконтрольованій частці	2475	(4,459)	(7,737)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1,287,397	1,562,356
неконтрольованій частці	2485	(5,724)	(5,994)

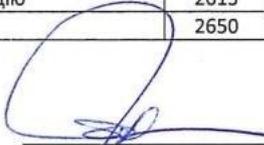
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3,810,296	3,355,297
Витрати на оплату праці	2502	1,544,739	1,680,212
Відрахування на соціальні заходи	2510	289,022	301,559
Амортизація	2515	548,712	529,279
Інші операційні витрати	2520	677,082	1,584,825
Разом	2550	6,869,851	7,451,172

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	7,273,200	7,273,200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7,273,200	7,273,200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	172,5	213,9
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	172,5	213,9
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	19,25


В. Г. Костюк,
Виконавчий Директор


Д. П. Грищенко,
Директор з фінансів

**Консолідований звіт про фінансові результати АТ «ФАРМАК»
за 2023 рік (тис. грн)**

Форма № 2-к
Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,082,184	8,002,615
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4,468,104)	(3,221,671)
Валовий:			
прибуток	2090	5,614,080	4,780,944
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	55,903	24,388
Адміністративні витрати	2130	(1,243,671)	(976,639)
Витрати на збут	2150	(2,065,295)	(1,329,713)
Інші операційні витрати	2180	(715,396)	(1,344,863)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1,645,621	1,154,117
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	3,398	4,479
Інші фінансові доходи	2220	117,095	25,995
Інші доходи	2240	53,319	395,495
Фінансові витрати	2250	(63,214)	(47,182)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1,756,219	1,532,904
збиток	2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	(362,558)	(282,446)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1,393,661	1,250,458
збиток	2355	-	-

Продовження додатку Л

**Додаткові форми до консолідованої фінансової звітності АТ
«ФАРМАК» за 2023 рік (тис. грн)**

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	50,076	(14,336)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний збиток	2445	5,562	45,551
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	55,638	31,215
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	55,638	31,215
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1,449,299	1,281,673
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1,406,012	1,254,917
неконтрольованій частці	2475	(12,351)	(4,459)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1,464,267	1,287,397
неконтрольованій частці	2485	(14,968)	(5,724)

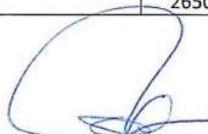
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4,653,816	3,810,296
Витрати на оплату праці	2502	2,254,761	1,544,739
Відрахування на соціальні заходи	2510	359,265	289,022
Амортизація	2515	559,992	548,712
Інші операційні витрати	2520	664,632	677,082
Разом	2550	8,492,466	6,869,851

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	7,273,200	7,273,200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7,273,200	7,273,200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	193.3	172.5
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	193.3	172.5
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-


В. Г. Костюк,
Виконавчий Директор


Д. П. Грищенко,
Директор з фінансів

**Консолідований звіт про фінансові результати АТ «ФАРМАК»
за 2024 рік (тис. грн)**

Форма № 2-к
Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,783,728	9,700,922
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5,056,170)	(4,430,779)
Валовий:			
прибуток	2090	5,727,558	5,270,143
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	27,412	45,716
Адміністративні витрати	2130	(1,339,218)	(1,174,277)
Витрати на збут	2150	(1,791,922)	(1,576,667)
Інші операційні витрати	2180	(950,655)	(708,566)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1,673,175	1,856,349
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	6,699	3,398
Інші фінансові доходи	2220	111,070	114,479
Інші доходи	2240	307,232	31,982
Фінансові витрати	2250	(83,959)	(65,078)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2,014,217	1,941,130
збиток	2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	(379,962)	(358,833)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	(82,926)	(188,636)
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1,551,329	1,393,661
збиток	2355	-	-

Продовження додатку М

**Додаткові форми до консолідованої фінансової звітності АТ
«ФАРМАК» за 2024 рік (тис. грн)**

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(24,925)	50,076
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний збиток	2445	(15,341)	5,562
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(40,266)	55,638
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(40,266)	55,638
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1,511,063	1,449,299
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1,555,800	1,406,012
неконтрольованій частці	2475	(4,471)	(12,351)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1,517,186	1,464,267
неконтрольованій частці	2485	(6,123)	(14,968)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3,754,811	4,653,816
Витрати на оплату праці	2502	2,666,421	2,186,074
Відрахування на соціальні заходи	2510	436,090	359,265
Амортизація	2515	531,663	559,992
Інші операційні витрати	2520	1,748,980	131,142
Разом	2550	9,137,965	7,890,289

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	7,273,200	7,273,200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7,273,200	7,273,200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	213,9	193,3
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	213,9	193,3
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

В. Г. Костюк,
Генеральний Директор

С. А. Плічко,
Директор з фінансів

Динаміка додаткових економічних показників діяльності АТ «ФАРМАК» за 2020-2024 рр.

Найменування показника	Відхилення абсолютне, ± (грн)				Відхилення відносне, %			
	2021 / 2020	2022 / 2020	2023 / 2020	2024 / 2020	2021 / 2020	2022 / 2020	2023 / 2020	2024 / 2020
Інші операційні доходи	25	967	32482	3991	0.11	4.13	138.69	17.04
Адміністративні витрати	200677	119634	386666	482213	23.42	13.96	45.12	56.27
Витрати на збут	203310	-109607	625975	352602	14.13	-7.62	43.49	24.50
Інші операційні витрати	126010	847894	196492	431751	24.28	163.40	37.87	83.20
Дохід від участі в капіталі	1004	1534	453	3754	34.09	52.09	15.38	127.47
Інші фінансові доходи	-8153	-13918	77182	71157	-20.43	-34.87	193.38	178.28
Фінансові витрати	-4913	-4500	8497	29242	-8.98	-8.22	15.53	53.44
(Витрати) дохід з податку на прибуток	108969	10443	90555	107959	40.06	3.84	33.29	39.69

Джерело: складено і розраховано автором на підставі [40-44]

