

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Постової Єлизавети Володимирівни

академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи
(за матеріалами АТ «ФАРМАК»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Постовій Є.В. академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи
(за матеріалами АТ «ФАРМАК»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-
є

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Формування інвестиційної стратегії АТ «Фармак» в умовах кризи	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

_____ Швець В.Я.

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

_____ Постова Є.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-19-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Постової Єлизавети Володимирівни

на тему: Формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи (за матеріалами АТ «Фармак»)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, ІНВЕСТИЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КРИЗА, КОНКУРЕНЦІЯ, ЯКІСТЬ

Структура роботи: 95 сторінок комп'ютерного тексту; 25 рисунків; 32 таблиці; 28 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: надано характеристику кризового стану в Україні; розглянуто особливі риси, що притаманні інвестиційній стратегії; досліджено сучасні підходи до формування інвестиційної стратегії; надано характеристику діяльності підприємства; проаналізовано конкурентне середовища АТ «Фармак»; надано оцінку показникам фінансово-економічної діяльності підприємства; розглянуто процес формування інвестиційної стратегії – «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів»; обґрунтовано впровадження інвестиційної стратегії; оцінено ефективність інвестиційної стратегії.

Методи дослідження – табличний метод, графічний метод, метод систематизації, метод конкурентних переваг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матричний метод, аналіз конкурентного середовища експертним методом, аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на виробничих підприємствах, які спеціалізуються на виробництві фармацевтичної продукції.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності рішень при формуванні інвестиційної стратегії в умовах кризи.

Економічна ефективність запропонованих заходів – загальна сума NPV складає 1593175 тис. грн. IRR складає 41,6% і перевищує вартість власного капіталу на 21,4%. Дисконтований термін окупності складає 4 роки та 1 місяць від початку впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту.

Значущість роботи – застосування запропонованих рекомендацій на фармацевтичному підприємстві задля формування інвестиційної стратегії в умовах кризи, яка передбачає впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту з виробництва імунобіологічних лікарських засобів.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-19-1

Dnipro University of Technology

Postova Yelyzaveta

Title: Formation of the investment strategy of the enterprise in crisis conditions (based on the materials of JSC "FARMAK")

KEYWORDS: STRATEGY, INVESTMENT STRATEGY, INVESTMENTS, INVESTMENT ACTIVITIES, CRISIS, COMPETITION, QUALITY

Structure: 95 printed pages; 25 figures; 32 tables; 28 references.

Object of development – the process of formation of the investment strategy of the enterprise in crisis conditions.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of the investment strategy of the enterprise in crisis conditions.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: a description of the state of crisis in Ukraine is provided; special features inherent in the investment strategy are considered; modern approaches to the formation of an investment strategy were investigated; a description of the enterprise's activity is provided; the competitive environment of JSC "Farmak" was analyzed; the enterprise's financial and economic activity indicators were evaluated; the process of forming an investment strategy – "Production of immunobiological medicinal products" was considered; the implementation of the investment strategy is substantiated; the effectiveness of the investment strategy was evaluated.

Research methods – tabular method, graphic method, method of systematization, method of competitive advantages, PEST analysis, SWOT analysis, matrix method, analysis of the competitive environment by the expert method, analysis of the competitive environment by the method based on the theory of efficiency.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in industrial enterprises specializing in the production of pharmaceutical products.

Application – in substantiating the effectiveness of decisions in the formation of the investment strategy of the enterprise in crisis conditions.

Financial viability of the proposed measures – the total amount of NPV is 1593175 thousand UAH. The IRR is 41,6% and exceeds the cost of equity by 21,4%. The discounted payback period is 4 years and 1 month from the start of the implementation of the innovative investment project.

The value of the research – application of the proposed recommendations at a pharmaceutical enterprise for the formation of an investment strategy in crisis conditions, which involves the implementation of an innovative investment project for the production of immunobiological medicinal products.

ЗМІСТ

Вступ	3
1 Теоретичні засади формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи.....	6
1.1 Характеристика кризового стану в Україні	6
1.2 Особливі риси, що притаманні інвестиційній стратегії	12
1.3 Сучасні підходи до формування інвестиційної стратегії	18
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак»	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	27
2.2 Аналіз конкурентного середовища АТ «Фармак»	34
2.3 Фінансово-економічний аналіз підприємства.....	56
3 Формування інвестиційної стратегії АТ «Фармак» в умовах кризи	71
3.1 Обґрунтування процесу формування інвестиційної стратегії – «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів»	71
3.2 Впровадження інвестиційної стратегії.....	74
3.3 Оцінка ефективності інвестиційної стратегії.....	83
Висновки.....	88
Перелік джерел посилання	93

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної кризи особливо важливими стають питання, пов'язані з визначенням перспективних напрямів інвестиційної діяльності підприємств, а також формуванням інвестиційної стратегії для розвитку бізнесу. Одним з ефективних засобів вирішення цих питань є стратегічне планування інвестиційної діяльності. На сучасному етапі реалізації інвестиційної стратегії підприємства здебільшого обмежуються реальними інвестиціями. Однак з посиленням розвитку інвестиційного ринку в Україні з'являються значні можливості для підприємств удосконалювати свою діяльність шляхом збільшення обсягів інвестиційної діяльності, використання різноманітних нових фінансових інструментів та нематеріальних активів.

Одним із ключових аспектів формування інвестиційної стратегії є визначення перспективних напрямків інвестиційної діяльності. Підприємства повинні аналізувати ринкові умови, оцінювати потенційні ризики та можливості, враховувати тенденції розвитку галузей та інноваційні перспективи. Наприклад, у зв'язку зі зростанням попиту на екологічно чисті технології та продукцію, підприємства можуть визначити екологічні інвестиції як перспективний напрямок, спрямований на забезпечення сталого розвитку та отримання конкурентної переваги.

Досягнення ефективності функціонування підприємств також може залежати від розширення обсягів інвестиційної діяльності та використання нових різноманітних видів фінансових інструментів та нематеріальних активів. Наприклад, підприємства можуть розглядати можливість залучення інвестицій через випуск корпоративних облігацій або привабливих інвестиційних проектів для приватних інвесторів. Крім того, використання нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність, бренди, патенти, також може стати джерелом конкурентної переваги та забезпечити

підприємству стійке місце на ринку.

Таким чином, формування інвестиційної стратегії в умовах кризи є необхідним для забезпечення стійкості та успішності підприємств. Шляхи розширення обсягів інвестиційної діяльності, використання нових фінансових інструментів та нематеріальних активів відкривають нові можливості для досягнення конкурентної переваги та розвитку. Однак, успішне формування інвестиційної стратегії вимагає ретельного аналізу ринкових умов, прогнозування ризиків та врахування довгострокових перспектив розвитку галузей індустрії.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- надано характеристику кризового стану в Україні;
- розглянуто особливі риси, що притаманні інвестиційній стратегії;
- досліджено сучасні підходи до формування інвестиційної стратегії;
- надано характеристику діяльності підприємства;
- проаналізовано конкурентне середовище АТ «Фармак»;
- надано оцінку показникам фінансово-економічної діяльності підприємства;
- розглянуто процес формування інвестиційної стратегії – «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів»;
- обґрунтовано впровадження інвестиційної стратегії;
- оцінено ефективність інвестиційної стратегії.

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до процесу формування інвестиційної стратегії АТ «Фармак» в умовах кризи.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є традиційні

поширені в економіці методи: табличний метод, графічний метод, метод систематизації, метод конкурентних переваг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матричний метод, аналіз конкурентного середовища експертним методом, аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Практична значущість полягає у тому, що було запропоновано формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи, яка передбачає впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів». Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 63%, розміру власних коштів 1637923 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, складає 1593175 тис. грн., що свідчить про ефективність проєкту. IRR дорівнює 41,6% і перевищує вартість власного капіталу на 21,4%. Дисконтований термін окупності складає 4 роки та 1 місяць від початку впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Характеристика кризового стану в Україні

Введення воєнного стану в Україні та перехід бойових дій у активну фазу зупинили розвиток значної частини економіки країни. Це призвело до важкого емоційного та психологічного стану суспільства, спаду економічної активності та неможливості здійснення господарської діяльності суб'єктами підприємницької діяльності, що перебували безпосередньо на територіях активних бойових дій. Проблеми та кризовий стан у найближчій перспективі будуть лише поглиблюватись. Одним із головних факторів, які визначатимуть виживання підприємницьких структур, є стійкість їх управлінської системи та здатність керівників правильно оцінювати ситуацію на ринку та приймати відповідні управлінські рішення, що дозволяють зберегти та навіть відновити функціонування підприємства, незважаючи на потенційні загрози.

З 24 лютого 2022 р. вітчизняне підприємництво перебуває у стані перманентної нестабільності, такий стан призводить до непередбачуваних наслідків для господарюючих суб'єктів. Значна частина українських підприємств була недостатньо підготовлена до воєнного конфлікту, що підтверджується фактичною відсутністю достатніх резервів. Лише 5% господарюючих суб'єктів мали фінансові резерви, що дозволяли забезпечити активність підприємства протягом року. Значна частка опитаних (29%) взагалі не мала резервного капіталу, що було компенсовано шляхом зменшення чисельності працівників та зниження рівня заробітної плати [1].

Фінансові резерви не можуть забезпечити безперервне функціонування підприємств, оскільки існують значні ризики повного руйнування або пошкодження господарюючих суб'єктів. Упродовж 2022 р. було зафіксовано прямі збитки, які зазнали 109 великих та середніх підприємств. Більшість цих

підприємств розташовані у шести областях: Київській та Донецькій (по 17% від загальної кількості), Запорізькій (14%), Харківській (13%), Луганській (10%) та Миколаївській (8%). Великі підприємства виявили більшу стійкість до потрясінь і майже 90% економічних суб'єктів продовжили свою діяльність з повною або зменшеною потужністю [1].

Після 24 лютого 2022 р. лише 14% суб'єктів малого та середнього підприємництва продовжили свою повноцінну діяльність, в той час як цей показник серед великих підприємств становив 41%. Водночас, тільки 2% великих підприємств вирішили припинити свою діяльність, що становить значно меншу частку порівняно з 22% суб'єктами малого і середнього бізнесу або мікро-бізнесу [1].

Збройний конфлікт в Україні спричинив масштабні зміни в економіці, основні наслідки яких зазначено на рисунку 1.1 [2].

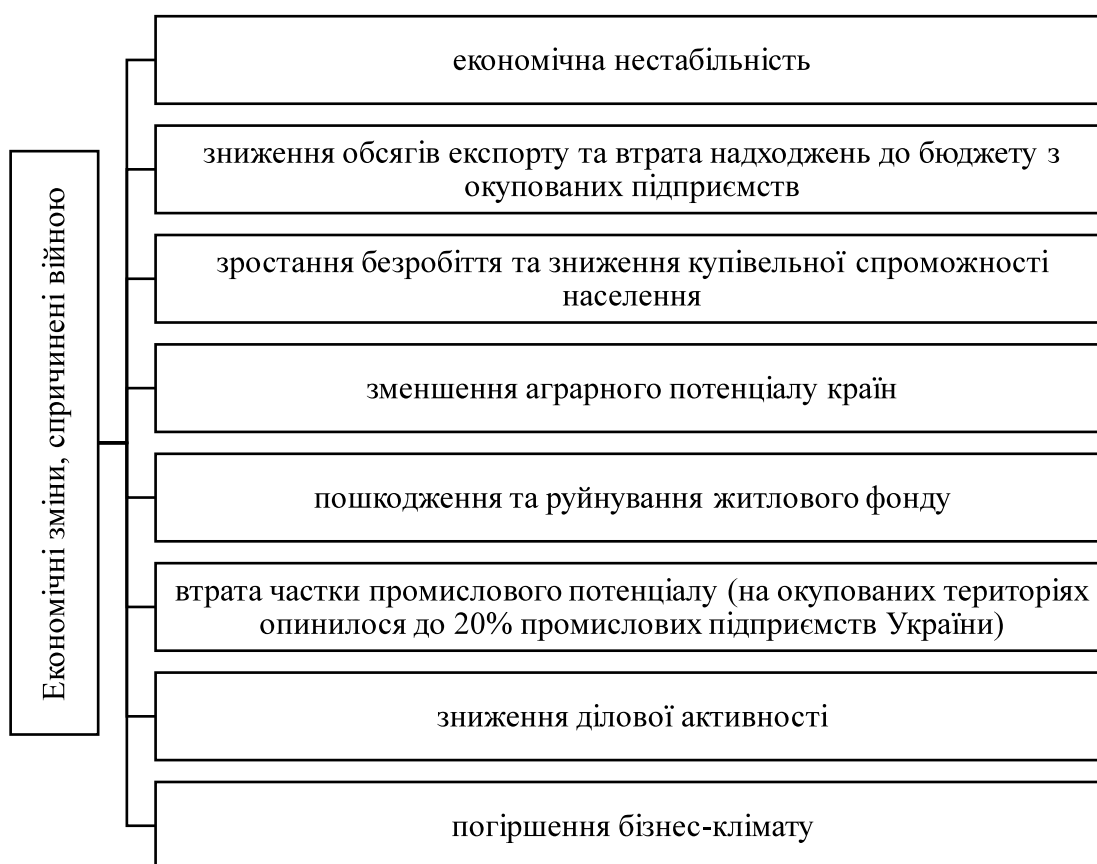


Рисунок 1.1 – Основні наслідки змін в економіці, спричинені війною

Дослідження, проведене Київською школою економіки, засвідчує, що повномасштабне вторгнення призвело до значних економічних збитків. Згідно зі зібраними даними станом на 1 серпня 2022 р., обсяг прямих збитків української економіки від пошкодження та руйнування будівель та інфраструктури становить 108,3 млрд. дол. США. Крім того, непрямі втрати попередньо оцінюються у 128,8 млрд. дол. США [1].

Війна в Україні сприяє збільшенню рівня фінансового та підприємницького ризику, а також ризику втрати майна суб'єктів господарювання. Варто враховувати, що бойові дії завдають шкоди фізичним активам підприємств. Російські ракетні удари в Україні призвели до знищення приблизно 20% (тобто близько 400 тис. кв. м.) складських приміщень. У прифронтових та частково окупованих регіонах приблизно 45% підприємств первинного сектору (сільське господарство та видобуток), 35% підприємств вторинного сектору (заводи, фабрики, промислове виробництво) та 37% підприємств третинного сектору (послуги) перебувають під загрозою зникнення [2].

Основна проблема, породжена війною, – людський капітал. Активні бойові дії на території України спричинили значну міграцію та мобілізацію працездатного населення, що призвело до скорочення трудових ресурсів та суттєво вплинуло на формування попиту та пропозиції в країні. Знищення підприємств, які знаходяться на території бойових дій, призвело до скорочення суб'єктів господарювання, які формують ВВП України [2].

Очевидним фактом є те, що південно-східні регіони країни, де розташовані підприємства важкої промисловості, страждають найбільше внаслідок війни. Металургійний ринок перебуває у скрутному становищі через неможливість експортувати свою продукцію морським шляхом через блокування українських портів агресором. Крім того, деякі підприємства змушені були зупинити або знизити свою діяльність внаслідок активних бойових дій. Серед таких підприємств можна відзначити ПрАТ «МК «Азовсталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПРАТ «Запоріжжкокс» та ТОВ «Запорізький

ливарно-механічний завод» [3].

Логістичний ринок України зазнає значних втрат, оскільки багато територій стали недоступними для сполучення, що призвело до зупинки роботи налагоджених ланцюгів поставок. Окупація російською владою південних регіонів, зокрема узбережжя Азовського та Чорного морів, призвела до значних втрат експортних ринків для України. Закриті порти, відсутність авіасполучення та ризики, пов'язані з доставками автомобільним транспортом, змусили підприємства вже із налагодженою логістикою швидко переорієнтуватись. Волонтерам і всім, хто активно допомагав Україні на гуманітарному фронті, довелося вперше стикнутись з налагодженням логістичних процесів. Слід зазначити, що логістика залишається критично важливою та продовжує працювати навіть в умовах війни [3].

Внаслідок воєнного конфлікту аграрний ринок зазнає серйозних втрат. Польові роботи, посівна кампанія та функціонування тваринницьких ферм стали неможливими через активні обстріли та небезпеку на територіях, де тривають бої. Проблеми, такі як пошкодження сільськогосподарської техніки, мінування полів та незаконне вивезення зерна, також ускладнюють ситуацію для бізнесу. Крім того, аграрії стикаються з проблемою нестачі пального, добрив, засобів захисту рослин та насіння, оскільки їх постачання обмежене через блокування портів та складності з транспортуванням. Це призводить до дефіциту обігових коштів, що загрожує не лише продовольчій безпеці України, а й інших країн, які отримують продукцію з українського продовольчого сектора. Ситуація на аграрному ринку загострюється, адже відсутність стабільності та безпеки на земельних ділянках призводить до зменшення врожаю і порушення циклів виробництва [3].

Різниця між потребами малого та середнього бізнесу залежить від місцезнаходження бізнесу. Можна виділити три основні групи потреб: перша група – актуальна для всіх компаній, друга група – особливо важлива для підприємств, які переїжджають (релокуються), третя група – актуальна для підприємств у постраждалих регіонах (таблиця 1.1) [4].

Таблиця 1.1 – Потреби вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану залежно від місцезнаходження бізнесу

Групи підприємств	Потреби вітчизняних підприємств
Усі підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових підрядників. Через втрату постачальників і клієнтів компаніям необхідно створювати нові ланцюги створення вартості як в Україні, так і за кордоном 2. Доступ до фінансування. Підприємствам потрібні фінанси для поповнення оборотних коштів, відновлення зруйнованих активів, модернізації виробництва тощо 3. Приборкання бюрократії. Дерегуляція умов ведення бізнесу є одним з найважливіших заходів, які підтримують більшість підприємств 4. Доступ до робочої сили. Через мобілізацію та евакуацію робітників деякі підприємства втратили значну кількість своїх працівників 5. Зміни в податковій системі. Підприємства не активно користуються нововведеною спрощеною системою через бюрократичні процедури та неоднозначні переваги
Переміщені підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Транспортування. У багатьох випадках підприємствам важко переїхати через неможливість знайти водіїв, а також через високу вартість транспортних послуг 2. Виробничі майданчики. Знайти площу для виробництва – непросте завдання, оскільки кожен бізнес має свої особливості та потреби 3. Релокація робітників. Найбільшою проблемою при переїзді підприємства є переселення працівників, оскільки через активний вплив ВПО в регіонах відчувається дефіцит житла 4. Фінансування відновлення діяльності. Значна кількість підприємств, які бажають переїхати, не мають достатніх резервів фінансових ресурсів для початку виробництва після переїзду 5. Пошук нових підрядників. Для переміщених підприємств ця проблема є більш гострою, ніж для підприємств з безпечних регіонів
Підприємства у значно постраждалих регіонах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення критичної інфраструктури. Найбільш суттєвою проблемою є відновлення комунікацій, які були пошкоджені внаслідок бойових дій для основної діяльності (наприклад, електро- та водопостачання) 2. Розмінування територій. Розмінування територій ведення підприємницької діяльності відбувається залежно від можливостей відповідних державних служб, бізнес не може вплинути на цей процес 3. Фінансування відновлення діяльності. Іншою проблемою є відновлення зруйнованої інфраструктури та заміна втраченого (знищеного або викраденого) обладнання та інвентарю 4. Доступ до робочої сили. Доступ до робочої сили обмежений у зв'язку з мобілізацією працівників до Збройних Сил або їх незапланованим переїздом у відносно безпечні регіони України

З першого дня початку війни український уряд зосередив свої зусилля на реалізації низки ключових напрямів в економіці, що були визначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Дії українського уряду в економіці в умовах воєнного стану [2]

Ключові напрями в економіці	Дії українського уряду
1	2
Макроекономіка	Дії НБУ на початку війни спрямовувалися насамперед на підтримання стабільності банківської системи та безперебійності платежів. Це було необхідно для адаптації економіки, бізнесу, населення до нових умов. З цією метою Національний банк зафіксував офіційний курс, ввів валютні обмеження, «заморозив» облікову ставку на рівні 10% та запровадив додаткові інструменти для підтримки
Армія	Було залучено понад 22 тис. підприємств, установ і організацій для виконання мобілізаційних завдань. Впродовж перших десяти днів війни вони почали виготовляти товари та надавати послуги, передбачені мобілізаційними планами. Звичайно, кожне з цих підприємств мало складнощі на початку роботи, але їх усували в «ручному» режимі та в цілому успішно запустили цілі сектори, які сьогодні обслуговують ЗСУ
Спрощене оподаткування	Під час війни було зменшено податкове навантаження, що дало можливість підприємствам перейти на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% від обороту без ПДВ та податку на прибуток. Також була скасована плата за землю на територіях, де відбуваються бойові дії. Крім того, підприємці були звільнені від відповідальності у випадку, якщо вони не могли виконати свої податкові зобов'язання
Доступ до фінансування	У зв'язку зі шоком війни, було спрощено кредитування. Будь-яке підприємство має можливість отримати кредит до 60 млн. грн. під 0% відсотків. Торговим мережам, які займаються продовольчими товарами, було надано доступ до кредитів під 5% на 1 рік для поповнення обігових коштів на суму до 1 млрд. грн. В рамках програми «Доступні кредити 5-7-9%» було скасовано обмеження щодо верхньої граничної суми державної допомоги за останні три роки під час воєнного стану. Загалом, за цією програмою, бізнесом було оформлено понад 40 тис. запозичень, а кредитування здійснюється 42 банками-партнерами
Економічна стратегія	Були розроблені ключові положення нової економічної стратегії для України, а уряд продовжує складати детальний План післявоєнного відновлення та розвитку United24. В цьому плані важливими аспектами є дерегуляція, мінімальне втручання держави у бізнес та локалізація на рівні не менше 60%. Також включено програму, яка сприятиме поверненню наших громадян в Україну та їхній інтеграції на ринку праці. План має за мету стимулювати відновлення та розвиток післявоєнної економіки країни

Загалом, дії українського уряду в економіці в умовах воєнного стану були спрямовані на забезпечення стійкості та розвитку країни. В рамках

макроекономічного напрямку, Національний банк України прийняв заходи для підтримки стабільності банківської системи та безперебійності платежів. Залучення підприємств, установ і організацій до виконання мобілізаційних завдань у секторі армії сприяло виготовленню товарів та наданню послуг для підтримки Збройних Сил України. Введення спрощеної системи оподаткування зменшило податкове навантаження на підприємства та сприяло доступу до фінансування шляхом спрощеного кредитування. Крім того, розробка нової економічної стратегії та плану післявоєнного відновлення та розвитку відображає наміри уряду стимулювати відновлення та розвиток післявоєнної економіки країни, зокрема шляхом дерегуляції та підтримки бізнесу.

1.2 Особливі риси, що притаманні інвестиційній стратегії

У сучасних ринкових умовах, які відзначаються високим рівнем конкуренції, стратегія є важливою передумовою для успішного розвитку підприємства. Стратегія є основою для збільшення конкурентоспроможності підприємства, досягнення стійкої конкурентної позиції і формування такої організації, яка здатна ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку шляхом удосконалення структури управління та підвищення організаційної культури.

Особливо актуальне значення має формування та реалізація обґрунтованої стратегії в сфері інвестиційної діяльності. Це пояснюється необхідністю забезпечення максимальної економічної ефективності при впровадженні інноваційних рішень та уникнення неефективного розпорядження фінансовими ресурсами промислових підприємств. Тому важливо ретельно розробляти та реалізовувати інвестиційні стратегії, а також раціонально розподіляти наявні ресурси підприємства [5].

О.В. Михайленко та Б.О. Ременюк розглядають стратегію організації як процес розробки, реалізації та оцінки рішень, спрямованих на досягнення

довгострокових цілей організації. Цей підхід передбачає визначення місії, формування образу та цілей організації, розробку політики та стратегічних планів, часто зорієнтованих на проекти та програми, призначені для досягнення цілей організації [6].

Поняття стратегії має багато різних підходів до характеристики, які варто враховувати для глибшого розуміння цього поняття (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Головні підходи до характеристики поняття стратегії [6]

Реалізація стратегій, пов'язаних із зростанням або збереженням існуючих позицій на ринку, є важливою частиною інвестиційної діяльності промислових підприємств і відіграє ключову роль у загальній діяльності підприємства. Інвестиційна діяльність відображає відносини, що виникають

при довгостроковому вкладенні грошових, майнових та інтелектуальних цінностей у об'єкти, оборотні фонди, а також в науково-технічний розвиток, якісне покращення виробничої бази та впровадження нових видів продукції. Інвестиційна діяльність охоплює період від моменту здійснення інвестиційного внеску до фактичного отримання прибутку або соціального ефекту, які стануть результатом таких інвестицій [7].

Л.І. Галько вважає, що інвестиційна стратегія підприємства – це система довгострокових цілей, що орієнтована на досягнення економічного розвитку шляхом розширення та модернізації активів. Ця стратегія включає генеральну комплексну програму дій, яка визначає пріоритети напрямків та форми інвестування, характер формування інвестиційних ресурсів, послідовність етапів досягнення довгострокових цілей, обмеження щодо інвестиційної активності та систему формалізованих критеріїв для моделювання, реалізації та оцінки інвестиційної діяльності підприємства. Інвестиційна стратегія виступає як концепція, що спрямовує розвиток інвестиційної діяльності підприємства [8].

В.В. Лойко та І.В. Бродюк пропонують розуміти інвестиційну стратегію як стратегічний підхід організації щодо її інвестиційної діяльності, який виявляється у визначенні тактики управління шляхом формування інвестиційного портфеля. Головна мета цієї стратегії полягає в розвитку підприємства з урахуванням його майбутньої перспективи. Інвестиційна стратегія є важливою складовою ділової концепції, спрямованою на досягнення або збереження стратегічних конкурентних переваг [7].

Стратегія інвестиційного управління підприємством є необхідною складовою його загальної економічної стратегії і передбачає ефективне використання різних форм інвестування для досягнення високої ринкової цінності підприємства та забезпечення стабільного темпу його розвитку. Розробка такої стратегії вимагає її чіткого взаємозв'язку з фінансовою стратегією підприємства, оскільки саме вона визначає напрямки розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Ця політика є основою розвитку

будь-якого підприємства, оскільки наявність недостатньої та неефективної інвестиційної політики загрожує як виконанню майбутніх стратегічних цілей підприємства, так і забезпеченню його повноцінної діяльності в короткостроковому періоді [9].

Розуміння взаємозв'язку між інвестиційною стратегією та іншими стратегіями у стратегічному наборі дозволить підприємству більш ефективно розробляти інвестиційну стратегію шляхом взаємного врахування та вирішення супутніх стратегічних завдань (рисунок 1.3).

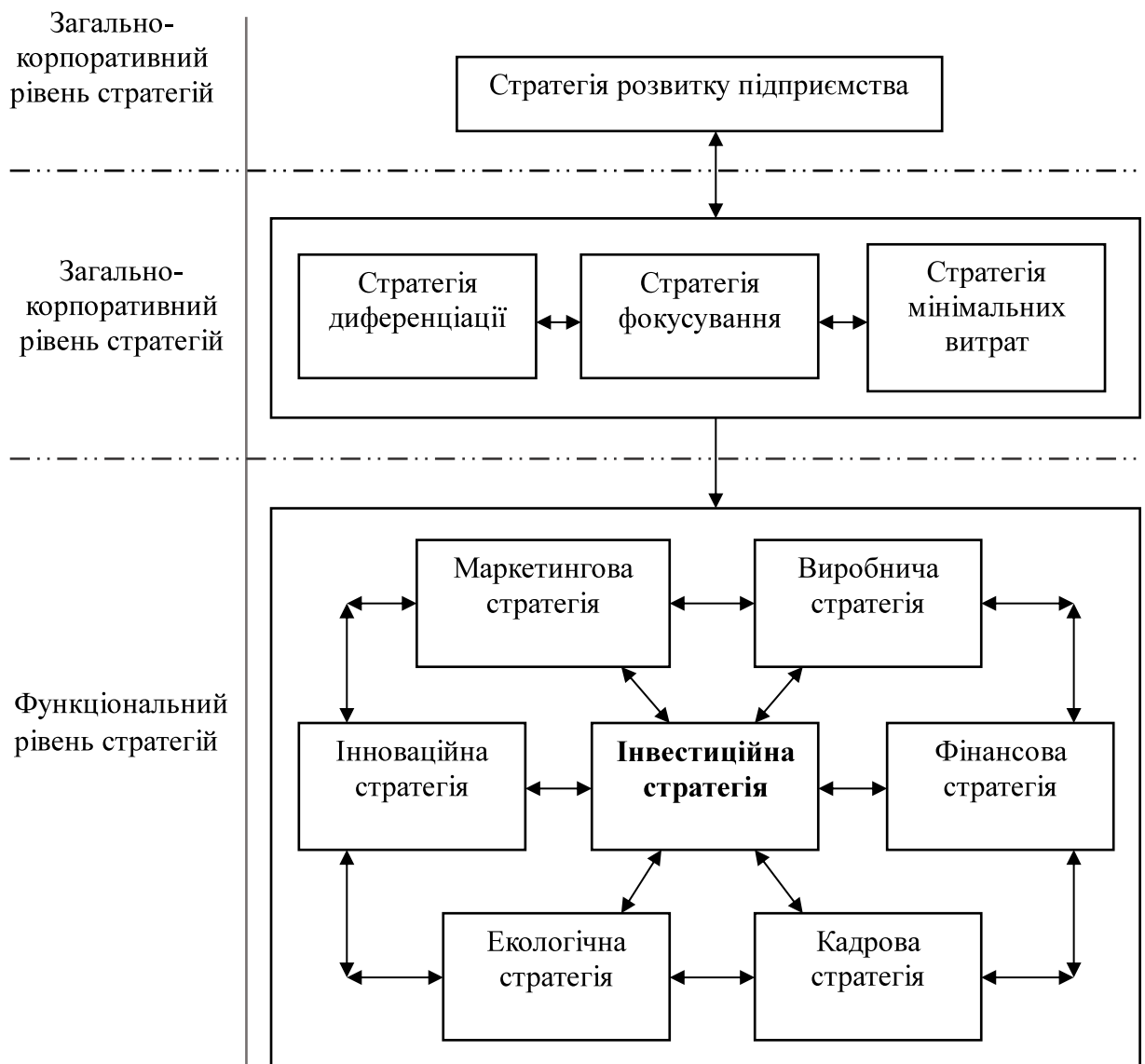


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок інвестиційної стратегії з іншими стратегіями в стратегічному наборі розвитку підприємства [7]

Інвестиційна стратегія є невід'ємною складовою функціональних стратегій підприємства і взаємодіє з іншими стратегіями, особливо з фінансовою та інноваційною стратегіями. Цей зв'язок є особливо міцним, оскільки окремі аспекти цих стратегій взаємодіють між собою та впливають один на одного. Інвестиційна стратегія враховує впровадження нових напрямів господарської діяльності та містить дані про інвестування коштів у розробку нових проєктів та вдосконалення і покращення виробничих можливостей. Фінансова стратегія в основному відображає рух грошових потоків відповідно до довгострокових та оперативних цілей, включаючи плани-графіки платежів та обслуговування фінансових операцій [10].

Інвестиційні стратегії встановлюють обсяги і структуру капіталовкладень у відповідні сфери економічної діяльності, продукцію та відокремлені підрозділи. У разі, якщо загальна корпоративна стратегія підприємства включає екологічну функціональну стратегію, необхідно визначити основні ініціативи, спрямовані на збереження навколишнього природного середовища, захист земельних ресурсів, будівництво, модернізацію або капітальний ремонт очисних споруд, вдосконалення системи зберігання відходів, а також розвиток виробництва, заснованого на їх переробці та інші відповідні заходи. У такому випадку, у рамках інвестиційної стратегії слід вказати загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації екологічних заходів, джерела їх фінансування, взаємозв'язок з інвестиціями у виробничі проєкти та очікуваний дохід. При виділенні соціальної стратегії, в інвестиційній стратегії треба описати заходи з розвитку соціальної сфери, інфраструктури, корпоративної культури підприємства, а також відповідні аспекти, які стосуються інвестиційних потреб, джерел і умов залучення коштів, співвідношення з виробничими, маркетинговими та кадровими проєктами [10].

У своєму дослідженні К.В. Орехова визначає два типи інвестиційних стратегій, а саме активну та пасивну інвестиційні стратегії, як показано на рисунку 1.4 [11].

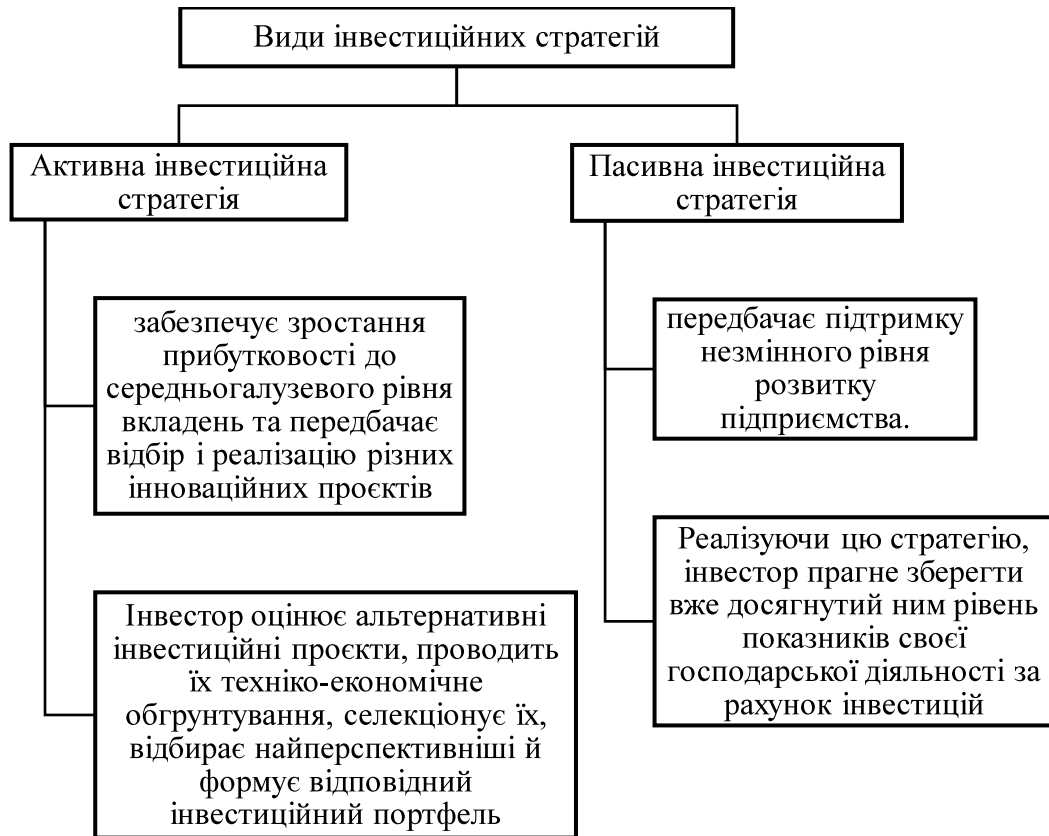


Рисунок 1.4 – Характеристика активної та пасивної інвестиційних стратегій

Інвестиційна стратегія є важливим інструментом для досягнення різноманітних цілей організації (рисунок 1.5).

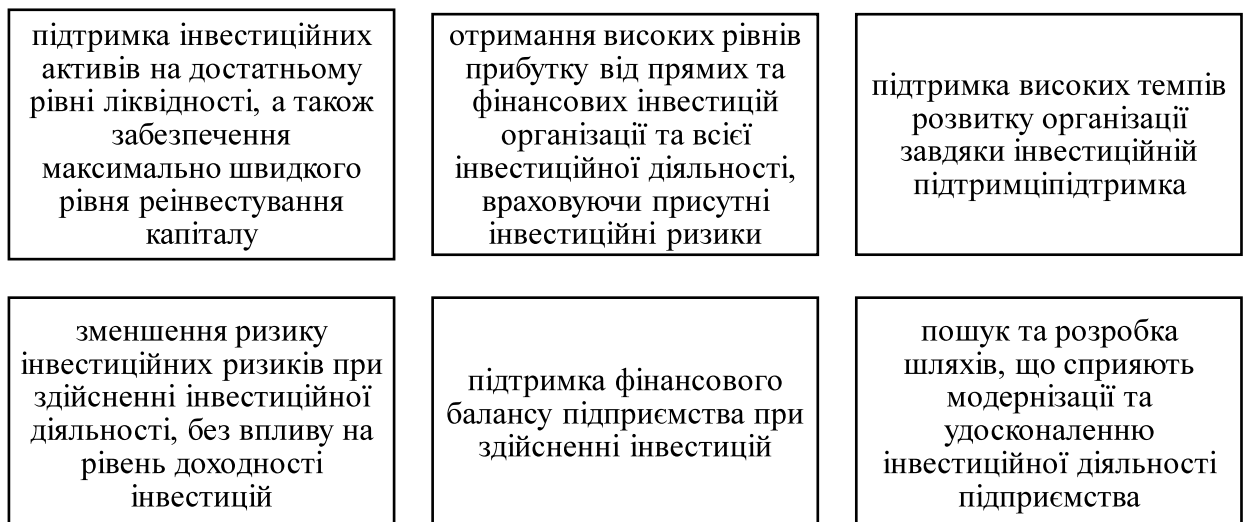


Рисунок 1.5 – Головні завдання, на які спрямована інвестиційна стратегія [12]

Інвестиційна стратегія є дійсно важливим інструментом для організацій,

оскільки вона визначає шляхи та пріоритети розподілу капіталу з метою отримання найкращих можливих результатів. Ця стратегія допомагає організаціям забезпечити ліквідність своїх активів, максимізувати рівень реінвестування капіталу та отримати високий рівень прибутку. Одна з головних цілей інвестиційної стратегії полягає в зменшенні ризиків, пов'язаних з інвестиціями, та підтримці фінансового балансу організації. Це досягається шляхом ретельного аналізу потенційних інвестиційних можливостей, оцінки ризиків та визначення стратегій управління ними.

1.3 Сучасні підходи до формування інвестиційної стратегії

Розробка інвестиційної стратегії є надзвичайно актуальною навіть у сучасних економічних умовах. Правильно розроблена інвестиційна стратегія дозволяє інвесторам ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених фінансових цілей. Усвідомлене планування і стратегічний підхід дозволяють зменшити ризики та максимізувати потенційні доходи. Завдяки постійним змінам на ринку та новим можливостям, розробка інвестиційної стратегії стає важливою складовою успішного управління фінансами та дозволяє забезпечити стійкість та збалансований розвиток інвестиційного портфеля.

Важливою передумовою для визначення актуальності розробки інвестиційної стратегії є радикальна зміна цілей операційної діяльності організації, що виникає внаслідок створення нових комерційних можливостей. Для досягнення таких цілей необхідні зміни у виробничому асортименті, впровадження нових виробничих технологій, розширення ринків збуту продукції та інші заходи. В такому контексті значне збільшення інвестиційної активності організації має передбачуваний характер і забезпечується розробкою чітко сформульованої інвестиційної стратегії [13].

У процесі розробки інвестиційної стратегії важливим етапом є ретельний пошук і оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які

найкращим чином відповідають поставленим цілям підприємства. Інвестиційна стратегія не є статичною та має бути періодично переглянутою й уточненою в залежності від змін зовнішньоекономічних умов та нових можливостей для розвитку підприємства. При формуванні та виборі інвестиційної стратегії завжди потрібно враховувати наступні цілі [13]:

- максимізації прибутку від інвестиційної діяльності;
- мінімізації інвестиційних ризиків;
- забезпеченню поліпшення стану підприємства за рахунок.

Доцільність конкретної інвестиційної стратегії визначається з урахуванням різних факторів та вимог (рисунок 1.6).

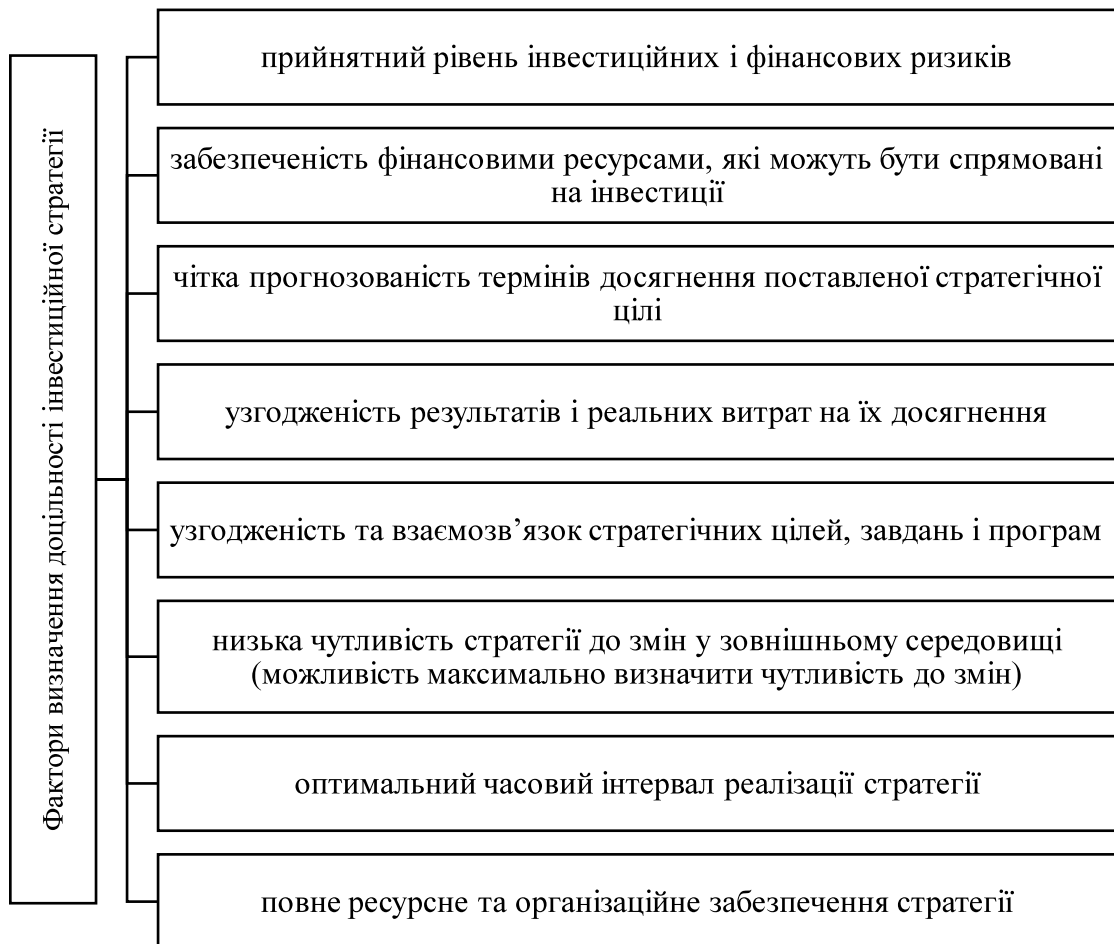


Рисунок 1.6 – Фактори визначення доцільності інвестиційної стратегії [13]

На вибір інвестиційної стратегії підприємства впливає багато різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, ключові з них зазначені на

рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Фактори, які впливають на вибір інвестиційної стратегії [14]

Розробка інвестиційної стратегії є надзвичайно важливою частиною загальної системи стратегічного вибору підприємства. Ця стратегія містить такі ключові елементи, як місія компанії, загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій окремих видів діяльності, а також методи формування та розподілу ресурсів. Крім того, вона визначає пріоритетні напрямки розвитку, враховуючи конкурентну перевагу та довгострокову стійкість підприємства [13].

Передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку підприємства, стосовно якої інвестиційна стратегія носить підлеглий характер. Розробка інвестиційної стратегії може здійснюватися за основними етапами, які наведені на рисунку 1.8 [14].

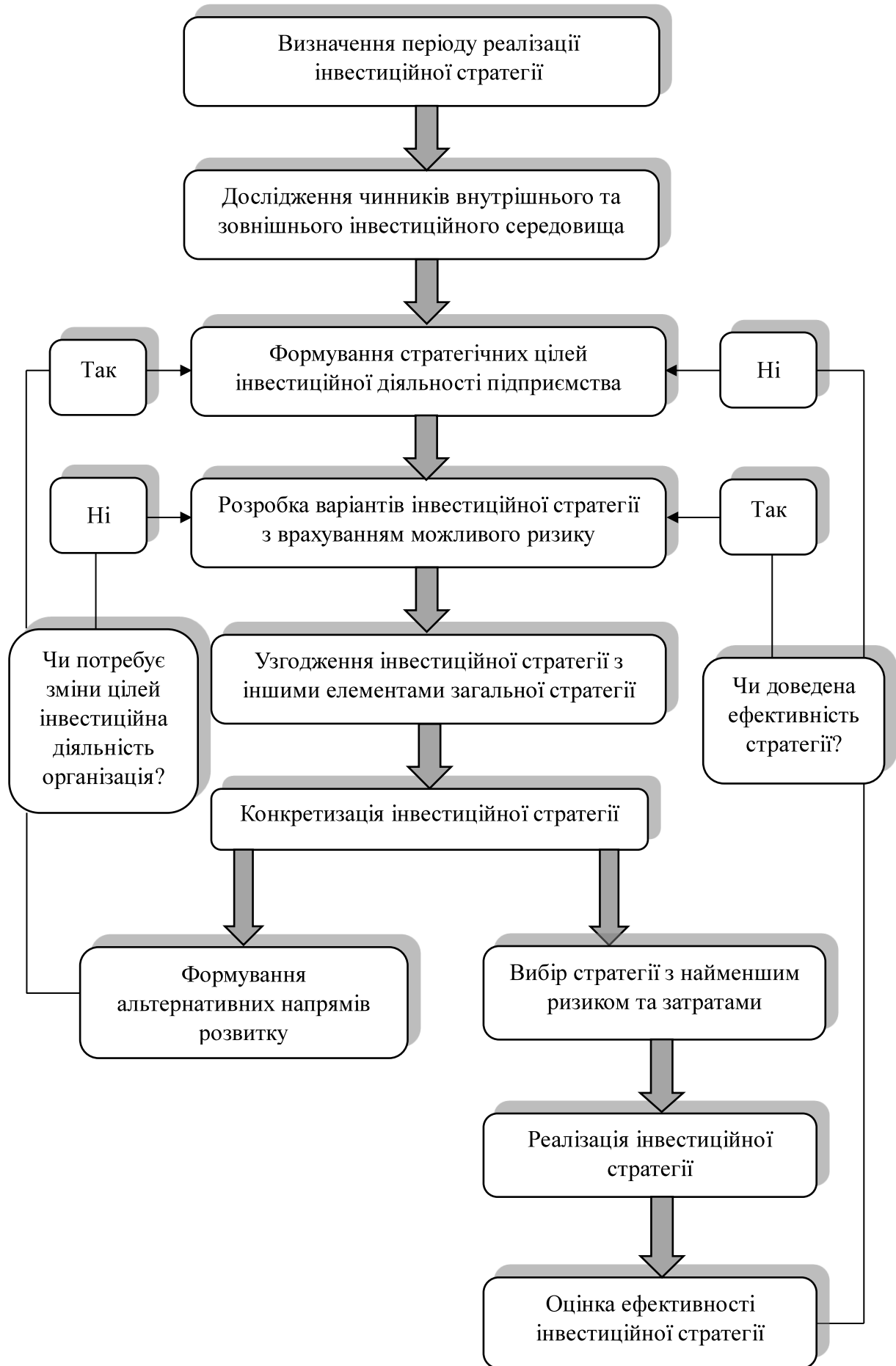


Рисунок 1.8 – Алгоритм розробки інвестиційної стратегії підприємства

Перший етап розробки інвестиційної стратегії полягає у визначенні загального періоду її формування. Цей процес залежить від ряду факторів, головним з яких є передбачуваність інвестиційного ринку та розвитку економіки в цілому [15].

Наступним кроком розробки інвестиційної стратегії є проведення дослідження факторів, які впливають на зовнішнє та внутрішнє інвестиційне середовище, з метою забезпечення адаптації підприємства до потенційних змін у зовнішньому інвестиційному середовищі. Це дозволить прогнозувати ці зміни та включати їх до інвестиційної стратегії. Як результат, буде можливість розробити альтернативні напрямки інвестування, які будуть найбільш доцільними в різних умовах [13].

Наступним етапом у процесі розробки інвестиційної стратегії є формування стратегічних цілей, що визначають інвестиційну діяльність. Під час формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності необхідно враховувати систему цілей загальної стратегії економічного розвитку. Стратегічні цілі можуть бути сформовані з орієнтацією на досягнення певних результатів, таких як збільшення обсягів капіталу, підвищення рентабельності інвестицій та суми прибутку від інвестиційної діяльності, а також зміну співвідношень між реальним та фінансовим інвестуванням [13].

Четвертий етап полягає у формуванні сукупності альтернативних інвестиційних стратегій з врахуванням можливого ризику. Цей етап передбачає визначення різних способів виконання інвестиційних дій підприємства на фінансовому ринку, а також аналіз доцільності застосування кожної з цих стратегій у відповідних умовах [16].

П'ятий етап розробки охоплює процес узгодження інвестиційних стратегій з іншими ключовими елементами загальної стратегії підприємства. На цьому етапі встановлюються взаємозв'язки з маркетинговою стратегією, ринковою стратегією, фінансовою стратегією, рекламною стратегією та іншими стратегічними аспектами, що є важливими для успішного розвитку підприємства [13].

Шостим етапом є конкретизація інвестиційних стратегій та термінів, яка передбачає необхідність наявності фінансових ресурсів та готовності підприємства реалізувати проєкт протягом певних визначених строків. Інвестиційна стратегія змінюється з урахуванням цих факторів і гарантує узгодженість виконання окремих проєктів та формування фінансових ресурсів [13].

Необхідність створення альтернативних напрямків розвитку виникає, коли жодна зі зазначених стратегій не може досягти поставлених цілей.

Наступним етапом є вибір інвестиційної стратегії, який передбачає врахування не лише вартості, але й рівня ризику та потенційної ефективності інвестиційної стратегії.

Етап реалізації інвестиційної стратегії передбачає виконання всіх поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

На заключному етапі оцінки результатів реалізації інвестиційної стратегії необхідно розглянути два кроки: оцінку використання інвестиційного потенціалу учасником фінансового ринку та оцінку результативності самої стратегії. Оцінка ефективності розміщення інвестиційних ресурсів за об'єктами інвестування є важливою складовою процесу оцінки результатів. Під час оцінки реалізації інвестиційної стратегії важливо проаналізувати ефективність розміщення інвестиційних ресурсів за об'єктами інвестування. Це враховує порівняння рівня ризику з отриманим прибутком, оцінку прогнозованого доходу для кожного виду інвестицій і фактичного доходу, отриманого в результаті. Оцінка результатів інвестиційної стратегії повинна також враховувати додаткові фактори, такі як витрати на управління активами, податкові нарахування та інші адміністративні аспекти, що можуть вплинути на кінцевий фінансовий результат [16].

В основі розробки інвестиційної стратегії організації лежать принципи системи стратегічного управління. Основні принципи, які забезпечують підготовку і прийняття стратегічних інвестиційних рішень у процесі розробки інвестиційної стратегії представлені у таблиці 1.3 [16].

Таблиця 1.3 – Принципи, які використовуються у процесі розробки інвестиційної стратегії

Принцип	Характеристика принципу
Принцип інвайронменталізма	Цей принцип полягає в тому, що при розробці інвестиційної стратегії організація розглядається як певна система, повністю відкрита для активної взаємодії з факторами зовнішнього інвестиційного середовища. Відкритість підприємства як соціально-економічної системи та її здатність до самоорганізації дозволяють забезпечувати якісно інший рівень формування його інвестиційної стратегії
Інноваційний принцип	Формуючи інвестиційну стратегію, слід мати на увазі, що інвестиційна діяльність є головним механізмом впровадження технологічних нововведень, що забезпечують зростання конкурентної позиції організації на ринку
Принцип інвестиційної заповзятливості і комунікабельності	Даний принцип полягає в активному пошуку ефективних інвестиційних зв'язків по всіх напрямках і формах інвестиційної діяльності, а також на різних стадіях інвестиційного процесу. Інвестиційне поведінку такого роду пов'язане з постійною трансформацією напрямів, форм і методів здійснення інвестиційної діяльності на всьому шляху до досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням мінливих факторів зовнішнього інвестиційного середовища
Принцип інвестиційної гнучкості і альтернативності	Інвестиційна стратегія повинна бути розроблена з урахуванням адаптивності до змін факторів зовнішнього інвестиційного середовища. Крім іншого в основі стратегічних інвестиційних рішень повинен лежати активний пошук альтернативних варіантів напрямів, форм і методів здійснення інвестиційної діяльності, вибір найкращих з них, побудова на цій основі загальної інвестиційної стратегії
Принцип відповідності	Будучи частиною загальної стратегії розвитку організації, інвестиційна стратегія носить по відношенню до неї підлеглий характер. Тому вона повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямками операційної діяльності організації. Інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один з головних чинників забезпечення ефективного розвитку організації відповідно до обраної загальною стратегією
Принцип мінімізації інвестиційного ризику	Практично всі основні інвестиційні рішення, що приймаються в процесі формування інвестиційної стратегії, в тій чи іншій мірі змінюють рівень інвестиційного ризику. У першу чергу це пов'язано з вибором напрямків і форм інвестиційної діяльності, формуванням інвестиційних ресурсів, впровадженням нових організаційних структур управління інвестиційною діяльністю. Особливо сильно рівень інвестиційного ризику зростає в періоди коливань ставки відсотка і зростання інфляції

Застосування вищезазначених принципів допомагає підприємствам впроваджувати ефективні інвестиційні стратегії, сприяючи успішному їхньому розвитку та досягненню стратегічних цілей. Ці принципи враховують вплив зовнішнього інвестиційного середовища, сприяють впровадженню інноваційних технологій, пошуку ефективних інвестиційних зв'язків та альтернативних варіантів, а також забезпечують відповідність інвестиційної стратегії загальній стратегії розвитку організації. Крім того, принцип мінімізації інвестиційного ризику підкреслює важливість обережного підходу до інвестиційних рішень з урахуванням ризиків, пов'язаних зі змінами у фінансовому середовищі.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, зазначимо, що введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на економіку країни. Бойові дії та пошкодження інфраструктури призвели до значних економічних збитків, які оцінюються в мільярди доларів. Багато підприємств не були готові до конфлікту та зазнали серйозних втрат або навіть припинили свою діяльність. Бойові дії призвели до значної міграції та мобілізації працездатного населення, скорочення трудових ресурсів та зниження попиту і пропозиції на ринку. Знищення підприємств і блокування українських портів ускладнили ситуацію, зокрема для металургійного та логістичного ринків. Аграрний сектор також зазнав втрат через неможливість проведення посівної кампанії та функціонування ферм.

В умовах воєнного стану Уряд України зосередився на впровадженні ряду заходів у таких ключових напрямках, як макроекономіка, армія, спрощене оподаткування, доступ до фінансування та економічна стратегія. Національний банк України спрямовував свої дії на підтримку стабільності банківської системи, введення валютних обмежень і додаткових інструментів підтримки. Крім того, уряд розробив нову економічну стратегію для післявоєнного відновлення та розвитку країни.

Інвестиційна стратегія підприємства є системою довгострокових цілей, яка спрямована на розвиток підприємства шляхом розширення та модернізації

активів. Вона включає комплексну програму дій, форми інвестування, послідовність етапів досягнення цілей. Головна мета інвестиційної стратегії полягає в розвитку підприємства з урахуванням майбутніх перспектив і збереження стратегічних конкурентних переваг. Ця стратегія є важливим інструментом для організації, оскільки вона допомагає та отримувати високий рівень прибутку, підтримує ліквідність інвестиційних активів та забезпечує швидке реінвестування капіталу.

Інвестиційна стратегія є важливою складовою функціональних стратегій підприємства та взаємодіє з фінансовою, інноваційною, екологічною та соціальною стратегіями. Вона визначає обсяги та структуру капіталовкладень, розробку нових проєктів і вдосконалення виробничих можливостей.

Розробка інвестиційної стратегії є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, оскільки допомагає інвесторам ефективно використовувати свої ресурси та досягати фінансових цілей. Правильно розроблена стратегія дозволяє зменшити ризики і максимізувати потенційні доходи. Розробка інвестиційної стратегії вимагає усвідомленого планування, стратегічного підходу та постійного перегляду з урахуванням змін на ринку та нових можливостей.

Розробка інвестиційної стратегії передбачає кілька етапів, починаючи з визначення загального періоду формування стратегії. Подальші кроки враховують дослідження факторів, що впливають на інвестиційне середовище, формування стратегічних цілей, розробку альтернативних стратегій, узгодження з іншими стратегічними аспектами, конкретизацію стратегій та термінів, вибір інвестиційної стратегії, реалізацію стратегії та оцінку результатів. Під час оцінки результатів важливо враховувати ефективність розміщення інвестиційних ресурсів, рівень ризику, отриманий прибуток та додаткові фактори, що впливають на фінансовий результат. Загальною метою розробки інвестиційної стратегії є досягнення визначених цілей та успішний розвиток підприємства.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

АТ «Фармак» – це один з провідних фармацевтичних виробників в Україні, який спеціалізується на розробці та виробництві лікарських засобів для лікування різних захворювань. Засноване у 1925 р., підприємство «Фармак» займає значну частку ринку фармацевтики в Україні та експортує свою продукцію до більше ніж 40 країн світу. В 2010 р. АТ «Фармак» стало компанією №1 за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні на фармацевтичному ринку України та вже дванадцять років утримує цю лідерську позицію. АТ «Фармак» є виробником та постачальником різноманітної медичної продукції, підприємство спеціалізується на виробництві власних лікарських засобів, які є основною частиною асортименту. Компанія пропонує широкий спектр біологічно активних добавок та виробів медичного призначення, які також є продуктами власного виробництва. Окрім цього, АТ «Фармак» надає послуги контрактного виробництва лікарських засобів для вітчизняних та іноземних партнерів. У таблиці 2.1 наведені загальні відомості про підприємство [17].

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про АТ «Фармак»

Повне найменування емітента	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФАРМАК»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	00481198
Місцезнаходження	вул. Кирилівська, 63, м. Київ, 04080
Міжміський код, телефон та факс	(044)239-19-40, (044)485-26-86
Адреса електронної пошти	y.syrotyuk@farmak.ua

Організація менеджменту АТ «Фармак» представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту АТ «Фармак» [17]

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Робити доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою
Бачення	АТ «Фармак» – успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток Компанії, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені
Цінності	<ul style="list-style-type: none"> - Якість – що означає забезпечення найвищих стандартів і вимог як до продукції, так і до роботи кожного в Компанії й колективу в цілому - Зростання – це розвиток людини всередині Компанії та Компанії в масштабах України й усього світу - Професіоналізм – висока кваліфікація кожного співробітника та Компанії в цілому, як основа успіху і гарантія якості - Залученість – сприйняття співробітниками себе частиною Компанії та прагнення виконувати роботу як можна краще, допомагаючи підприємству в реалізації місії - Інноваційність – застосування передових практик у виробництві та управлінні, пошук вирішення завдань інноваційним способом
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> - розробка нових лікарських засобів та розширення номенклатури продукції підприємства - збереження лідируючих позицій у сфері якості лікарських засобів - збільшення обсягів випуску виробленої продукції з метою насичення ринку доступними лікарськими засобами високої якості - підвищення активності на фармацевтичних ринках країн Європи та Балтії - відповідати вимогам і постійно підвищувати результативність системи управління якістю - безперервне навчання і зростання компетентності співробітників
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів</p> <p>Інші:</p> <p>46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами</p> <p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</p> <p>49.41 Вантажний автомобільний транспорт</p> <p>49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)</p> <p>36.00 Забір, очищення та постачання води</p>

АТ «Фармак» володіє двома виробничими заводами, які розташовані в

м. Києві та м. Шостці Сумської області. Загалом на підприємстві функціонує 25 виробничих дільниць. Основною особливістю АТ «Фармак» є повний цикл виробництва, що включає в себе синтез класичних та біотехнологічних активних фармацевтичних інгредієнтів, а також виготовлення різноманітних готових лікарських форм (рисунок 2.1). Науково-дослідна база, виробничі потужності та лабораторно-технічний комплекс підприємства мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим європейським стандартам. Для забезпечення високої якості виробництва продукції підприємство використовує та постійно вдосконалює систему фармацевтичної якості, яка відповідає чинним регуляторним вимогам та світовим стандартам ISO і GMP [17].



Рисунок 2.1 – Процес розробки та виготовлення лікарських засобів на АТ «Фармак»

Підприємство щорічно випускає до 20 нових препаратів на ринок і

активно займається розробкою близько ста складних лікарських засобів. Для забезпечення комплексних досліджень та розробок підприємства було створено 12 лабораторій та 1 дослідно-промислову дільницю. Серед них наявні лабораторія синтезу хімічних речовин, лабораторія синтезу біотехнологічних речовин, лабораторія розробки молекулярних та клітинних біотехнологій для персоналізованої медицини, 4 аналітичні лабораторії різного профілю та 5 технологічних лабораторій з різними напрямками розробки [17].

АТ «Фармак» вкладає приблизно 90% свого прибутку у власний розвиток і здійснює щорічні інвестиції в розмірі 15 млн. дол. США в наукові дослідження та розробки (рисунок 2.2). На підприємстві працює 150 висококваліфікованих спеціалістів, з них 40 мають наукові ступені. Крім того, АТ «Фармак» встановило наукові партнерства з понад 50 компаніями та науково-дослідними закладами по всьому світу [17].



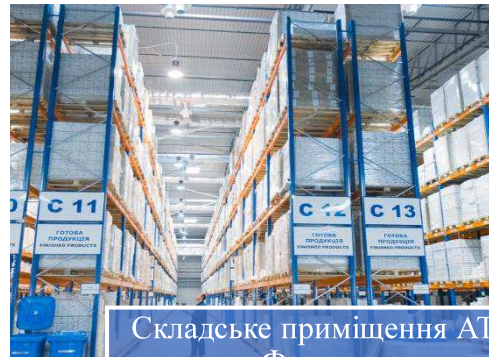
Завод АТ «Фармак» у м.Києві



Сучасне обладнання АТ «Фармак»



Лікарський засіб «Барбовал» у різних формах



Складське приміщення АТ «Фармак»

Рисунок 2.2 – Візуалізація конкурентних переваг підприємства

АТ «Фармак» здобуло значний успіх на міжнародному ринку завдяки

власній ефективній стратегії експорту. У 2021 р. підприємство відкрило два міжнародні офіси в Об'єднаних Арабських Еміратах та В'єтнамі з метою збуту лікарських засобів в цих регіонах. Цей крок свідчить про амбіційність та бажання підприємства розширювати свою географічну присутність та здатність відповідати потребам різних ринків. На сьогоднішній день продукція АТ «Фармак» успішно представлена у більш як 50 країнах світу, включаючи ЄС, Центральну та Південну Америку, Близький Схід та Азію. Компанія також має власні представництва в Казахстані, Узбекистані, Польщі та Киргизії (рисунок 2.3). Особливо важливими ринками для АТ «Фармак» є ринки Європи, зокрема, Польщі, Болгарії, Латвії та Литви. Ці країни є ключовими споживачами лікарських засобів та відомі своєю високою якістю медичних послуг. Завдяки присутності на цих ринках, АТ «Фармак» має можливість залучати нових клієнтів, укладати партнерські угоди з місцевими дистриб'юторами та забезпечувати стабільні обсяги експорту [17].

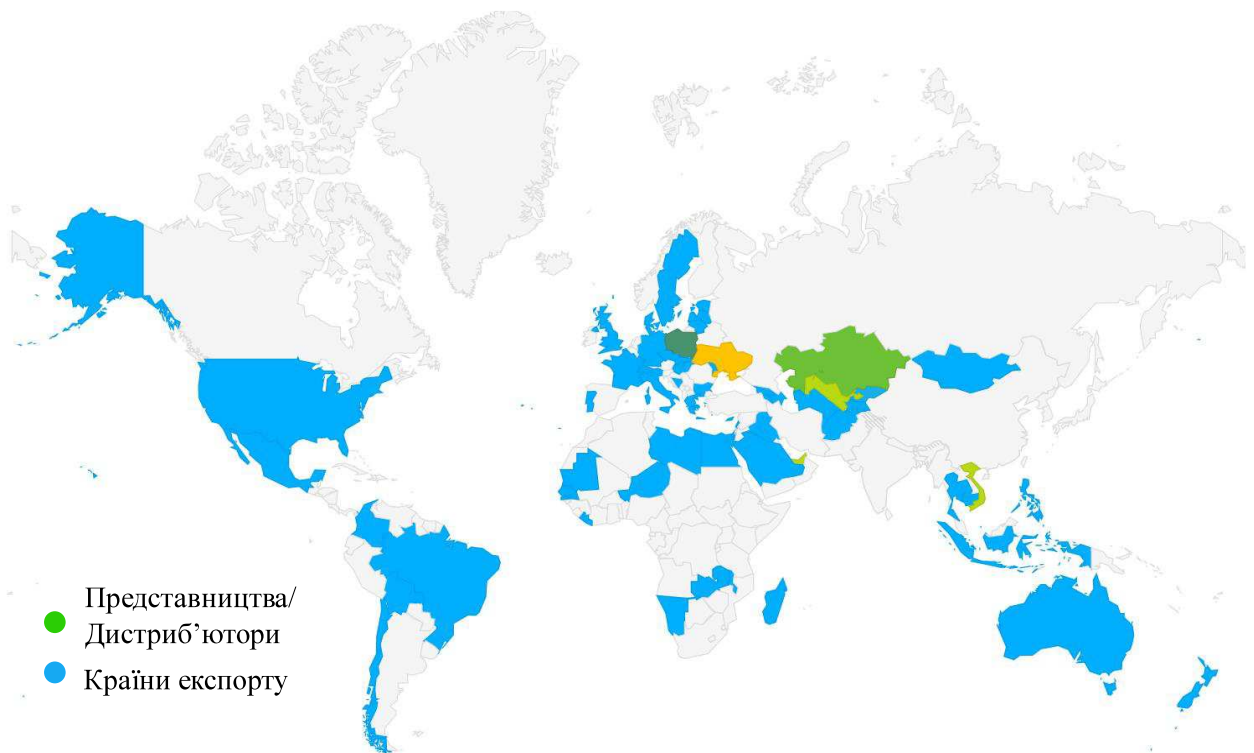


Рисунок 2.3 – Карта експорту продукції АТ «Фармак»

Важливі інвестиційні проєкти АТ «Фармак» показані в таблиці 2.3.

Організаційна структура АТ «Фармак» наведена на рисунку 2.4.

Таблиця 2.3 – Найважливіші інвестиційні проекти АТ «Фармак» [17]

Назва проекту	Характеристика проекту	Фото інвестиційного проекту
Завод з виробництва АФІ в м. Шостці	2015 р. АТ «Фармак» запустило в експлуатацію виробництво активних фармацевтичних інгредієнтів в м. Шостці. Інвестиції в цей проект становлять 39 млн. дол. США	
Будівництво інноваційного офісно-лабораторного центру	У 2020 р. АТ «Фармак» розпочало будівництво інноваційного офісно-лабораторного центру. До нього входить новітній R&D комплекс, де здійснюватиметься розробка сучасних лікарських засобів. Інвестиції у даний проект перевищили 30 млн. дол. США	
Запуск сучасного цеху з випуску стерильних лікарських засобів	Влітку 2021 р. відбувся запуск високотехнологічного цеху з випуску стерильних лікарських засобів. Інвестиції у цей проект склали 50 млн. дол. США. Нове виробництво будувалося відповідно до найвищих європейських стандартів та до усіх регуляторних вимог FDA	
Будівництво заводу в Барселоні та лабораторного комплексу з R&D-центром	У 2022 р. АТ «Фармак» запустило новий проект з будівництва підприємства в Іспанії та планує у 2024 р. відкрити новий завод у Барселоні та мультифункціональний лабораторний комплекс з R&D. Інвестиції у даний проект на даний момент складають 20 дол. США	

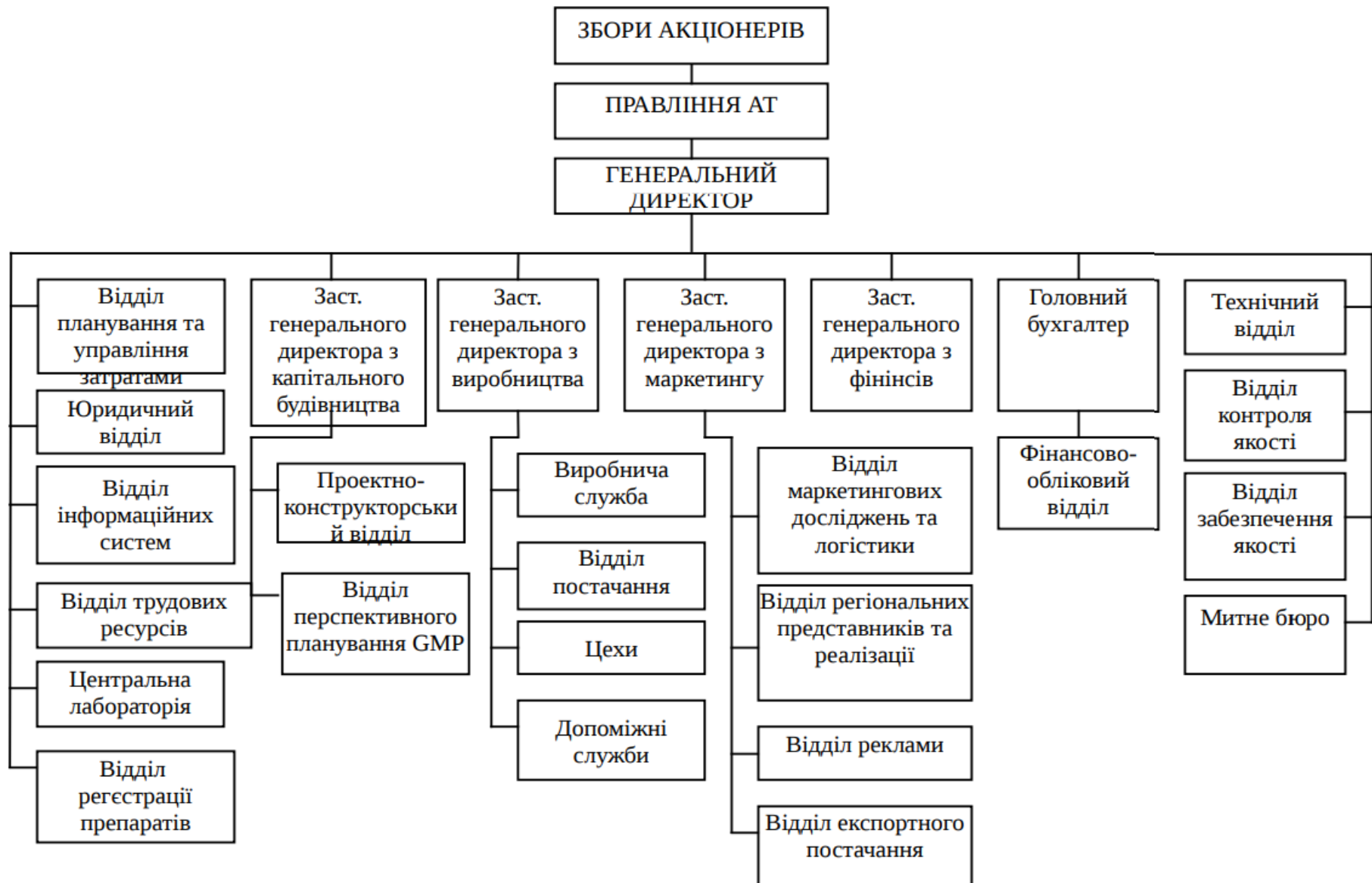


Рисунок 2.4 – Організаційна структура АТ «Фармак» [17]

2.2 Аналіз конкурентного середовища АТ «Фармак»

У сучасних умовах глобалізації виробництво фармацевтичної продукції є однією з найперспективніших галузей. Загалом фармацевтичний ринок є важливим сектором економіки країни та критерієм соціально-економічного розвитку та рівня добробуту населення. Фармацевтична промисловість України – це одна з галузей, яка демонструє динамічний розвиток окремих його сегментів та є високоприбутковим видом діяльності господарського комплексу країни. Однак попри всі позитивні характеристики, фармацевтична галузь є складним і конкурентним середовищем та має свої особливості, які пов'язані зі збільшенням конкуренції, високим рівнем інновацій та державним урегулюванням, що вимагають постійного удосконалення технологій та підвищення якості продукції.

Питання конкурентоспроможності підприємств стає надзвичайно актуальним, адже конкурентоспроможність є одним з головних факторів успішної діяльності будь-якої організації, у тому числі і підприємств фармацевтичної галузі. Тому нами був проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища АТ «Фармак» та вивчення потенційних конкурентів підприємства на ринку.

Вітчизняний фармацевтичний ринок останнє десятиліття демонстрував динамічний розвиток, однак повномасштабне вторгнення на територію України внесло свої корективи та зупинило зростання ринку, яке щороку збільшувалось на 10–12%. Так, згідно з даними Proxima Research [18], у 2022 р. загальний обсяг продажу всіх категорій товарів «аптечного кошика», тобто усіх товарів, які продаються в аптеці, зменшився на 7,2% порівняно з 2021 р., а місткість ринку фармпродукції становила 127 млрд. грн. у грошовому вираженні. У натуральному вираженні обсяги продажу становили 1,25 млрд. упаковок, що на 29% менше за попередній рік. Обсяги продажу в доларовому еквіваленті становили близько 4 млрд. дол. США та демонстрували спад на 21% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Фармацевтичний ринок України є доволі висококонкурентним та налічує як вітчизняних, так і іноземних гравців. За підсумками 2022 р. АТ «Фармак» утримує лідерство за обсягами продажів лікарських засобів у грошовому виразі та займає 5,26% усього ринку (рисунок 2.5). Серед вітчизняних компаній, які також займають значну частку продажів на фармацевтичному ринку, варто виділити Корпорацію «Артеріум», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ТОВ «Юрія-Фарм», ПАТ «Київський вітамінний завод», ТОВ «Кусум Фарм» та ТОВ «Дельта Медікел» [18].

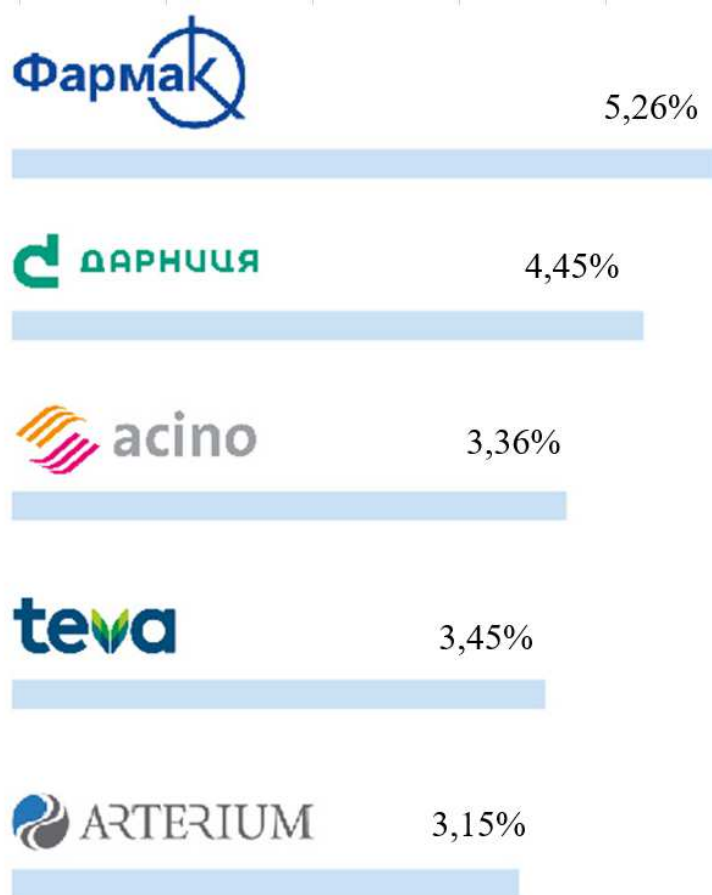


Рисунок 2.5 – Частки ринку ТОП-5 фармацевтичних підприємств за обсягами аптечних продажів лікарських засобів у 2022 р. [18]

Незважаючи на те, що АТ «Фармак» залишається вітчизняним лідером на фармацевтичному ринку, у 2022 р. частка продажів підприємства у

грошовому виразі зменшилася на 14,5%. Значною мірою на таку негативну тенденцію вплинув фактор війни (рисунок 2.6), окремо слід відзначити знищення російськими загарбниками складу фармвиробника, де зберігалась уся готова продукція, сировина для препаратів та пакувальні матеріали підприємства. Збитки АТ «Фармак» оцінюються у 1,5 млрд. грн., для порівняння чистий прибуток підприємства у 2021 р. склав 1,6 млрд. грн [17].

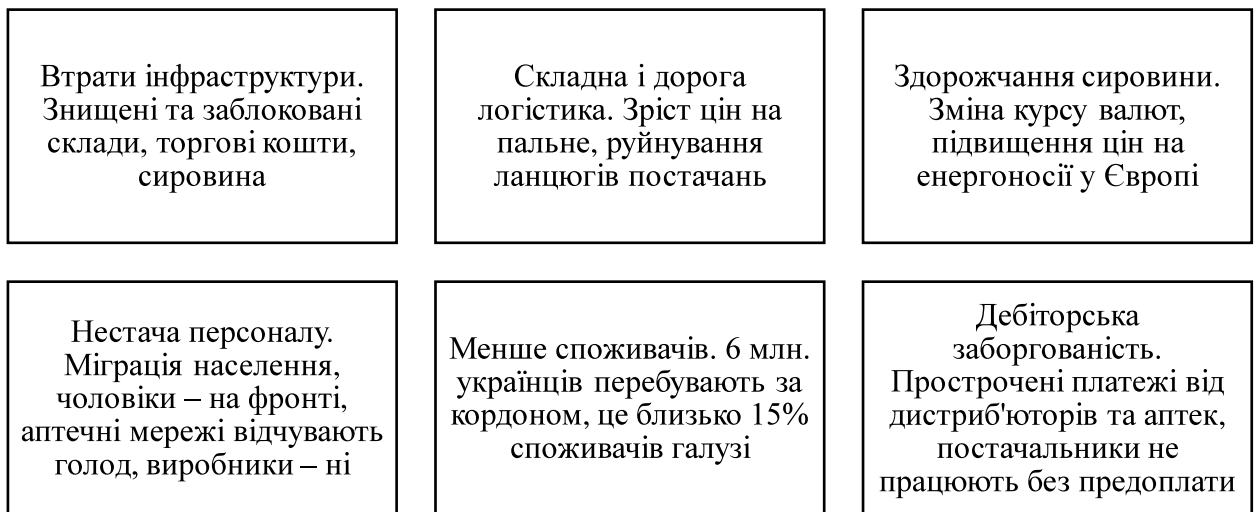


Рисунок 2.6 – Проблеми фармацевтичного ринку у період воєнного стану [17]

Окремої уваги заслуговують зміни в аптечному сегменті, який у 2022 р., за підрахунками Proxima Research [18], скоротився на 19%, тобто 3990 аптек зупинили свою діяльність на території України. Основні причини – руйнування торгових точок, окупація територій, на яких вони знаходились, та міграція працівників (провізори виїхали в безпечні регіони).

За останні п'ять років експорт лікарських засобів з України збільшився на 64%, однак війна зупинила зростання за цим показником. За даними Державної служби статистики України [19], експорт вітчизняної фармацевтичної продукції у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком зменшився на 24% і склав лише 238,1 млн. дол. США (рисунок 2.7). Війна призвела до зниження експорту внаслідок втрати виробничих та складських потужностей, логістичних труднощів та здорожчання сировини.

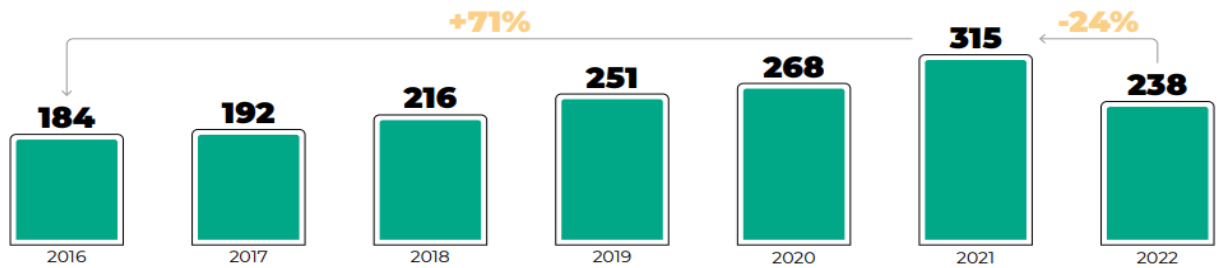


Рисунок 2.7 – Динаміка експорту фармацевтичної продукції у грошовому вираженні у період 2016–2022 рр., млн. дол. США [20]

Ситуація з імпортом фармацевтичної продукції виявляє подібні тенденції. У 2022 р. вартість імпорту лікарських засобів становила 1900,6 млн. дол. США, що на 37,8% менше порівняно з попереднім роком (рисунок 2.8). Слід відзначити, що такі зміни є позитивною динамікою для вітчизняного ринку, адже залежність у потребі лікарських засобів від іноземних виробників зменшилась.

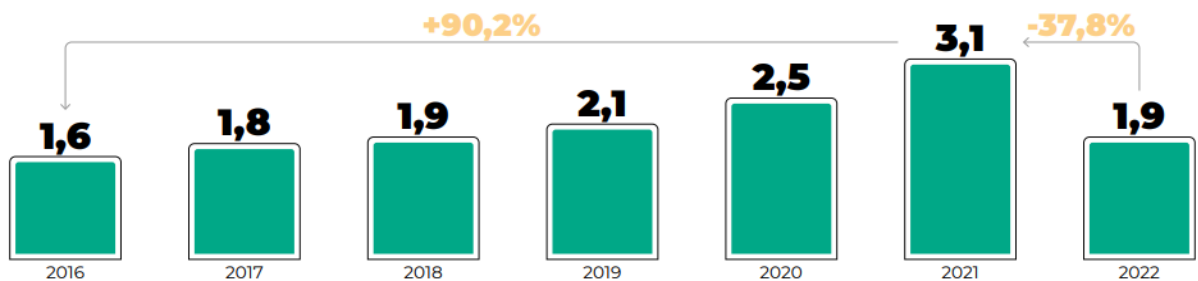


Рисунок 2.8 – Динаміка імпорту фармацевтичної продукції у грошовому вираженні у період 2016–2022 рр., млн. дол. США [20]

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST аналіз – це метод дослідження зовнішнього середовища компанії з метою визначення ключових факторів, які можуть вплинути на її діяльність. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political – політичні, E – Economic – економічні, S – Social

– соціальні, Т – Technological forces – технологічні фактори. PEST-аналіз допомагає визначити потенційні можливості та загрози на зовнішньому ринку, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства [21].

В результаті експертного аналізу факторів зовнішнього середовища було сформовано матрицю PEST-аналізу АТ «Фармак», яка представлена у таблиці 2.4. За отриманими результатами оцінки було побудовано пелюсткову діаграму (рисунок 2.9), яка показує напрям та силу впливу кожного фактору ризику.

Аналізуючи таблицю 2.4, зробимо висновки, що найбільш впливовими політичними факторами макросередовища для діяльності АТ «Фармак» є ведення активних бойових дій в Україні, що у свою чергу може призвести до руйнування інфраструктури, переривання постачання лікарських засобів та інших необхідних ресурсів. Нестабільність політичної ситуації може призвести до змін в урядовій політиці, регуляторному середовищі та податковій системі, що негативно вплине на підприємство.

Серед економічних факторів найбільшу вагу має зростання попиту лікарських засобів на ринку, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Нестабільний курс гривні та його коливання може негативно вплинути на валютні резерви, заборгованості та інші фінансові показники підприємства та зменшити інтерес іноземних інвесторів до АТ «Фармак».

Розглядаючи соціальні фактори, слід відмітити, що поліпшення доступу населення до лікарських засобів має позитивний вплив на підприємство, в той час як відтік висококваліфікованих кадрів за кордон може призвести до зниження інноваційного потенціалу АТ «Фармак».

Серед технологічних факторів слід відмітити розвиток біотехнологій та генетичної інженерії та розробку і впровадження нових технологій в галузі фармацевтики, які позитивно впливають на діяльність АТ «Фармак».

SWOT-аналіз є одним із основних інструментів стратегічного управління, який широко використовується у бізнес-середовищі для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що впливають на його діяльність.

Таблиця 2.4 – Результати PEST-аналізу зовнішніх факторів АТ «Фармак»

Фактори	Ступінь впливу	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Оцінка	Оцінка з Поправкою на вагу
P – political					
Ведення активних бойових дій в Україні	3	0,057	-	5	0,4
Нестабільність політичної ситуації	3	0,057	-	5	0,4
Державне регулювання конкуренції у фармацевтичній галузі	2	0,045	+	4	0,25
Зміни у законодавстві, що регулюють фармацевтичну галузь	2	0,045	-	4	0,3
Відносини з урядом та місцевими органами влади	2	0,045	+	3	0,3
E – economic					
Зростання попиту на ринку	3	0,057	+	4	0,35
Високий рівень зросту інфляції	3	0,057	-	3	0,22
Нестабільний курс гривні та його коливання	2	0,045	-	4	0,3
Зниження рівня платоспроможності населення	2	0,045	-	3	0,23
Нестабільність цінних змін на сировину	1	0,021	-	2	0,21
Висока рентабельність виробництва	2	0,045	+	4	0,135
Падіння темпів виробництва валового національного продукту	2	0,045	-	3	0,25
S – social					
Погіршення демографічної ситуації	3	0,057	-	4	0,3
Поліпшення доступу населення до лікарських засобів	2	0,045	+	3	0,4
Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	2	0,045	-	4	0,32
Надання державою субсидій та дотацій	1	0,021	+	3	0,3
Збільшення популяції людей з хронічними захворюваннями	2	0,045	+	2	0,09
T – technological					
Розробка і впровадження нових технологій в галузі фармацевтики	3	0,057	+	4	0,4
Розвиток біотехнологій та генетичної інженерії	3	0,057	+	4	0,45
Впровадження інноваційних методів тестування та випробування лікарських засобів	2	0,045	+	2	0,09
Всього	48	1	-	70	5,595
Примітка. Ступінь впливу фактору визначаємо за 3-бальною шкалою: 1 – невеликий ступінь впливу; 2 – значна зміна у факторі впливає на рівень продажів та прибутку; 3 – вплив фактору високий. Також визначаємо напрямок впливу: «-» негативний та «+» позитивний. Оцінка ймовірності зміни фактору оцінюється за 5-ти бальною шкалою: 1 – ймовірність зміни фактору мінімальна, 5 – максимальна ймовірність змін					

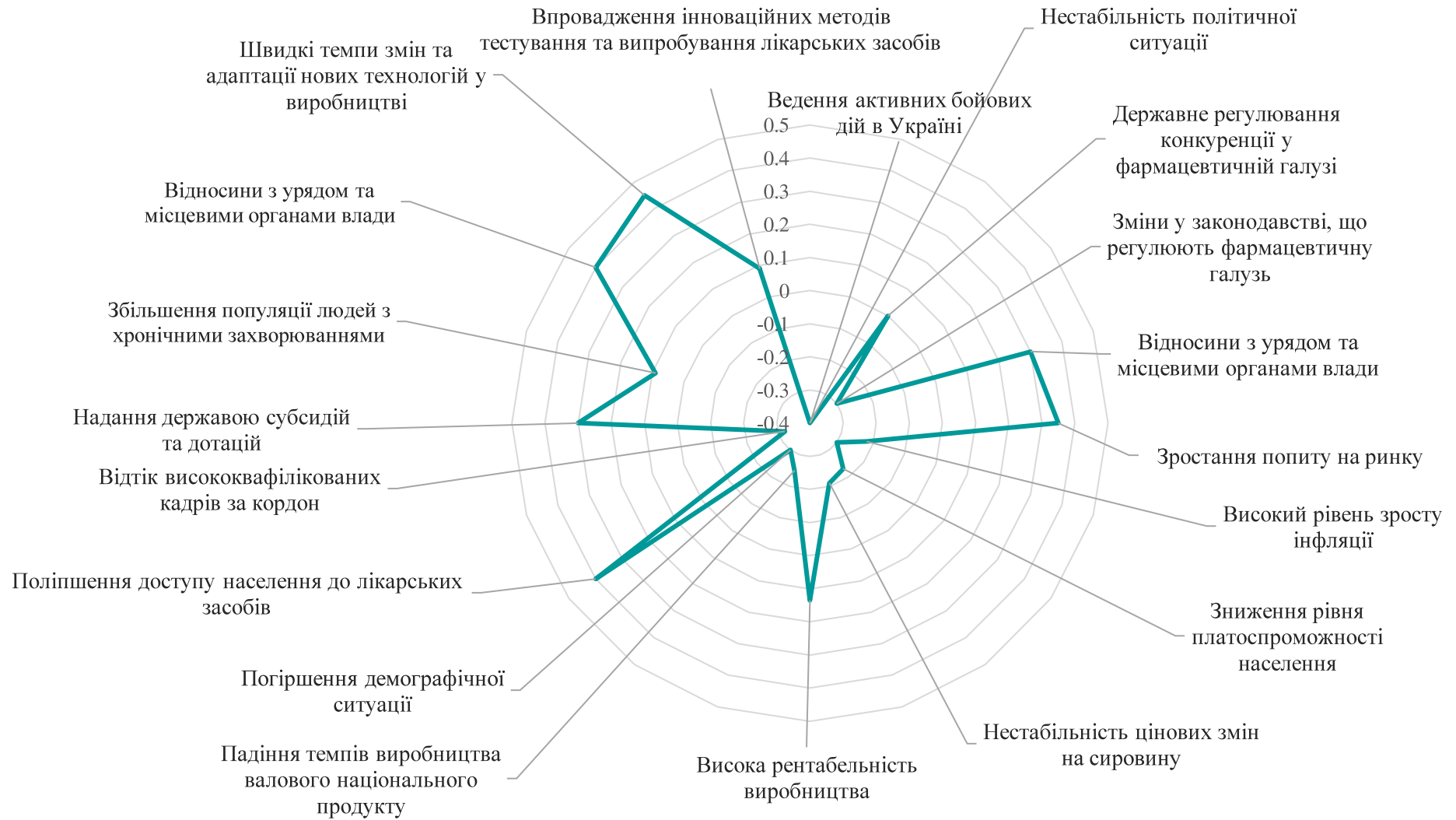


Рисунок 2.9 – Пелюсткова діаграма PEST-аналізу зовнішнього середовища АТ «Фармак»

Акронім SWOT вказує на чотири аспекти, що аналізуються: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості і Threats – загрози. Під час проведення SWOT-аналізу, сильні сторони і слабкі сторони підприємства визначаються шляхом оцінки внутрішніх факторів, тоді як можливості і загрози виявляються шляхом аналізу зовнішніх факторів. Ця методологія дозволяє виявити конкурентні переваги, на які підприємство може спиратися для досягнення успіху, а також проблеми або потенційні ризики, які можуть затримати його розвиток [22].

Для комплексного аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства був проведений SWOT-аналіз. Розширена матриця SWOT-аналізу діяльності АТ «Фармак» представлена у таблиці 2.5.

Аналіз продуктового портфелю АТ «Фармак» демонструє багатогранний підхід підприємства до розробки та виробництва лікарських засобів. Підприємство успішно працює в сфері фармацевтичної індустрії, зосереджуючись на широкому спектрі продуктів серед яких є рецептурні та безрецептурні препарати. Один із ключових напрямків діяльності АТ «Фармак» – це розробка та виробництво генеричних препаратів. Генеричні препарати є еквівалентами оригінальних препаратів, які вже мають добре вивчене медичне застосування. У 2021 р. продажі генеричних препаратів становили 89,5% від загального обсягу продажів підприємства, що свідчить про їх велику популярність серед споживачів [17].

Продуктовий портфель АТ «Фармак» покриває широкий перелік терапевтичних груп, серед основних напрямків – протизастудні засоби, ендокринологічний портфель, гастроентерологічний портфель, засоби, що впливають на гемостаз, неврологічний портфель, а також протівірусні та кардіологічні препарати. Окрім основного асортименту, АТ «Фармак» розвиває декілька спеціалізованих портфелів, таких як офтальмологічний портфель, психіатричні портфелі та контрастні засоби, що вказує на спроможність підприємства відповідати на конкретні потреби пацієнтів у спеціалізованих областях медицини [17].

Таблиця 2.5 – Розширена матриця SWOT-аналізу діяльності АТ «Фармак»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення та налагодження співпраці з регіональними бізнесами, місцевою владою, громадськими та неприбутковими організаціями; 2. Зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках через підвищений патріотизм та підтримку українських підприємств; 3. Залучення інвестицій у фармацевтичну галузь в Україні внаслідок зростання міжнародної уваги до ситуації в країні; 4. Зростання попиту на лікарські засоби через збільшення потреб в лікуванні населення внаслідок війни та активних бойових дій; 5. Збільшення можливостей для експорту продукції; 6. Підвищення іміджу серед українського населення 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в курсі валют та зниження курсу гривні; 2. Повномасштабне російське вторгнення в Україну; розташування підприємства в країні, де ведуться активні бойові дії; 3. Зростання рівня жорсткої конкуренції та посилення позицій конкурентів; 4. Низький рівень довіри споживачів до лікарських засобів вітчизняного виробництва 5. Зниження доходів населення за рахунок підвищення рівня інфляції; 6. Збільшення вартості імпортованої сировини; 7. Відсутність спонсорів соціальних проєктів
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент лікарських засобів, медичних препаратів та дієтичних добавок різних фармакологічних груп; 2. Висока якість продукції завдяки використанню передових технологій та контролю якості на всіх етапах виробництва; сертифікати якості ISO та GMP; 	<p>«СІМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Користуючись іміджем АТ «Фармак» на вітчизняному фармацевтичному ринку, враховуючи широкий асортимент лікарських засобів медичного призначення можна підвищити довіру українських споживачів до національного виробника; 	<p>«СІЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Враховуючи високий імідж виробника на світовому ринку та розташування підприємства в країні, де ведуться активні бойові дії, варто розглянути можливість створення філій за кордоном, що підвищить конкурентоспроможність підприємства та уникне призупинення постачання продукції;

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Висококваліфікований персонал з багаторічним досвідом; 4. Власна науково-дослідницька база; розробка нових лікарських засобів та вдосконалення існуючих; співпраця зі світовими науковими центрами; 5. Широка мережа дистрибуції по всій Україні; експорт продукції в більш ніж 50 країн світу; 6. Інвестиції в дослідження та розробку нових продуктів та технологій; 7. Активна участь у соціальній відповідальності; здійснення численних благодійних та соціальних ініціатив 	<p>«СІМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Завдяки високій якості продукції та інвестиціям у розробку технологій підприємства можна зміцнити позиції АТ «Фармак» як на вітчизняному, так і на закордонному ринку; 3. Здійснення численних благодійних та соціальних ініціатив може привернути увагу закордонних інвесторів та сприятиме створенню партнерських програм; 4. Високий рівень кваліфікації працівників компанії, враховуючи гарантію якості продукції, може призвести до збільшення можливостей для експорту продукції та підвищення іміджу серед українського населення 	<p>«СІЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Залучення спонсорів для організації соціальних проєктів сприяє підвищенню довіри споживачів до АТ «Фармак» та поширенню його продукції
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансування соціальних проєктів виключно коштами підприємства; 2. Значні витрати на проведення наукових досліджень та розробку технологій; 3. Висока собівартість виробленої продукції 4. Високий ступінь зносу основних засобів підприємства; 5. Ресурсозалежність від закордонних постачальників 	<p>«СІМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з організаціями регіону та місцевою владою сприятиме їх залучення до організації та фінансування соціальних проєктів; 2. Зміцнення позицій на зовнішньому ринку через підтримку українських підприємств іноземцями надає можливість спрощеного постачання ресурсів, необхідних для виробництва 	<p>«СІЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення спонсорів для фінансування соціальних проєктів; 2. Моніторинг цін продукції інших виробників для вчасного прийняття запобіжних заходів; 3. Необхідно розглянути можливість будівництва філій за кордоном, що вбереже роботу підприємства в непередбачуваних обставинах в Україні

Наступним етапом було проведено портфельний аналіз АТ «Фармак» за допомогою матриці БКГ. У таблиці 2.6 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать досліджуваному підприємству «Фармак» та основному конкуренту, за кожним видом продукції.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ для АТ «Фармак»

№	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.				Частка ринку у 2021 р., %	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	АТ «Фармак»	ПрАТ «ФФ «Дарниця»
1.	Протизастудні засоби	920202	960126	1078156	1472927	42	20
2.	Ендокринологічні препарати	825009	864114	1037401	1316429	31	20
3.	Кардіологічні засоби	1047127	1024135	1115206	1390075	17	17
4.	Гастроентерологічні препарати	698085	672089	926251	966608	12	10
5.	Антигістамінні засоби	825009	800105	841036	1141518	6	8
6.	Противірусні препарати	634622	736097	929956	948197	32	20
7.	Засоби, що впливають на гемостаз	-	-	222300	276174	2	8
8.	Препарати при неврологічних захворюваннях	825009	768101	666901	920579	14	10
9.	Дієтичні добавки	571160	576076	592801	773287	2	4
10.	Всього	6346224	6400843	7410007	9205794	-	-

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.6, протизастудні засоби та противірусні препарати займають основну частину ринку лікарських засобів у 2021 р. Ці напрямки складають 42% та 32% відповідно від загального обсягу продажів. Ендокринологічні препарати також мають значну частку в 31% на ринку, що свідчить про високий попит на такі засоби серед населення.

Натомість, кардіологічні засоби та препарати при неврологічних захворюваннях займають меншу частку продажів на ринку, але все ж вони складають вагомую частку – 17% та 14% відповідно. Гастроентерологічні препарати та антигістамінні засоби мають меншу частку на ринку з продажу – 12% та 6% відповідно. Засоби, що впливають на гемостаз, та дієтичні добавки мають незначну частку на ринку з продажу – 2% кожен.

Динаміка реалізованої продукції у грошовому вираженні в АТ «Фармак» у 2018–2021 рр. показана на рисунку 2.10.

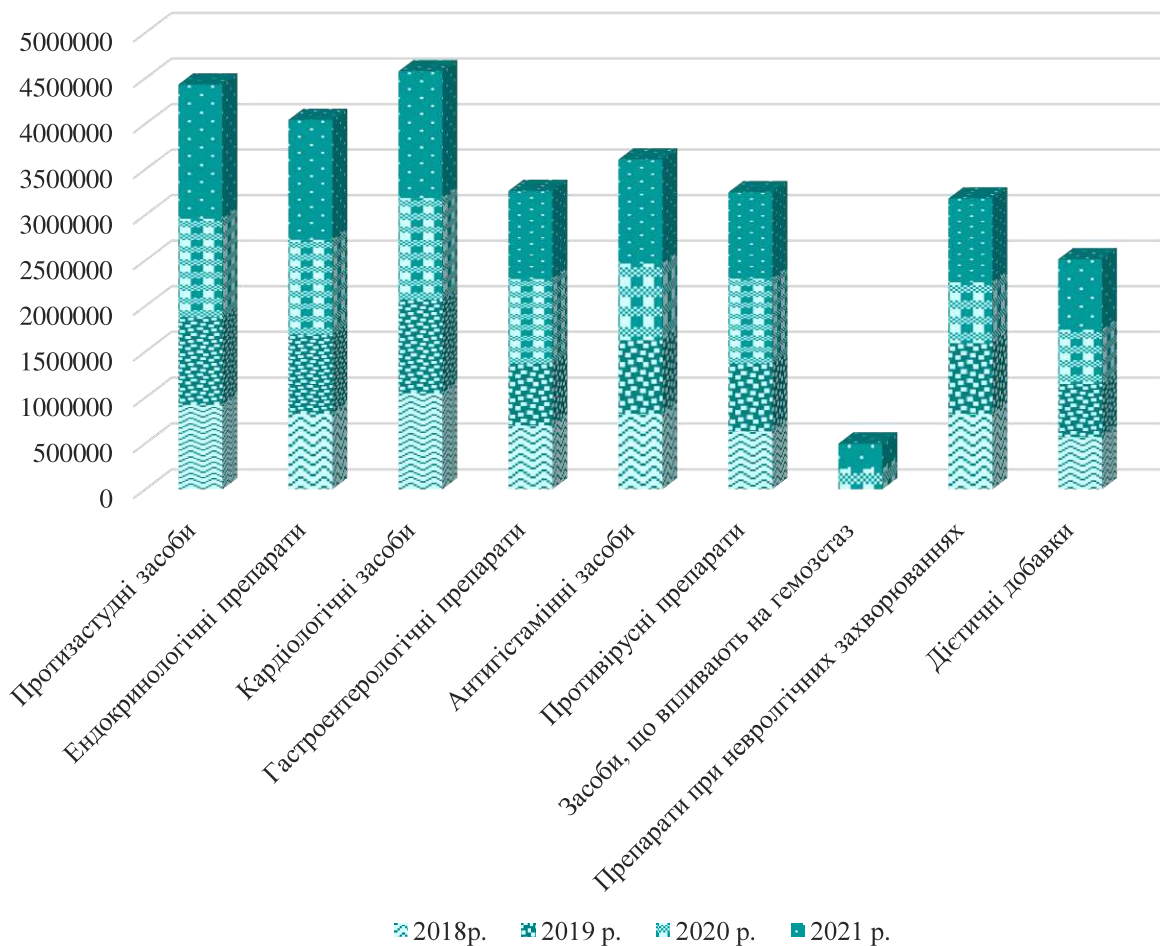


Рисунок 2.10 – Динаміка реалізованої продукції в АТ «Фармак»

На рисунку 2.11 показано частку лікарських засобів у загальному обсязі продажів АТ «Фармак» у 2021 р. На основі даних таблиці 2.6 було побудовано матрицю Бостонської Консалтингової Групи АТ «Фармак» (рисунку 2.12).

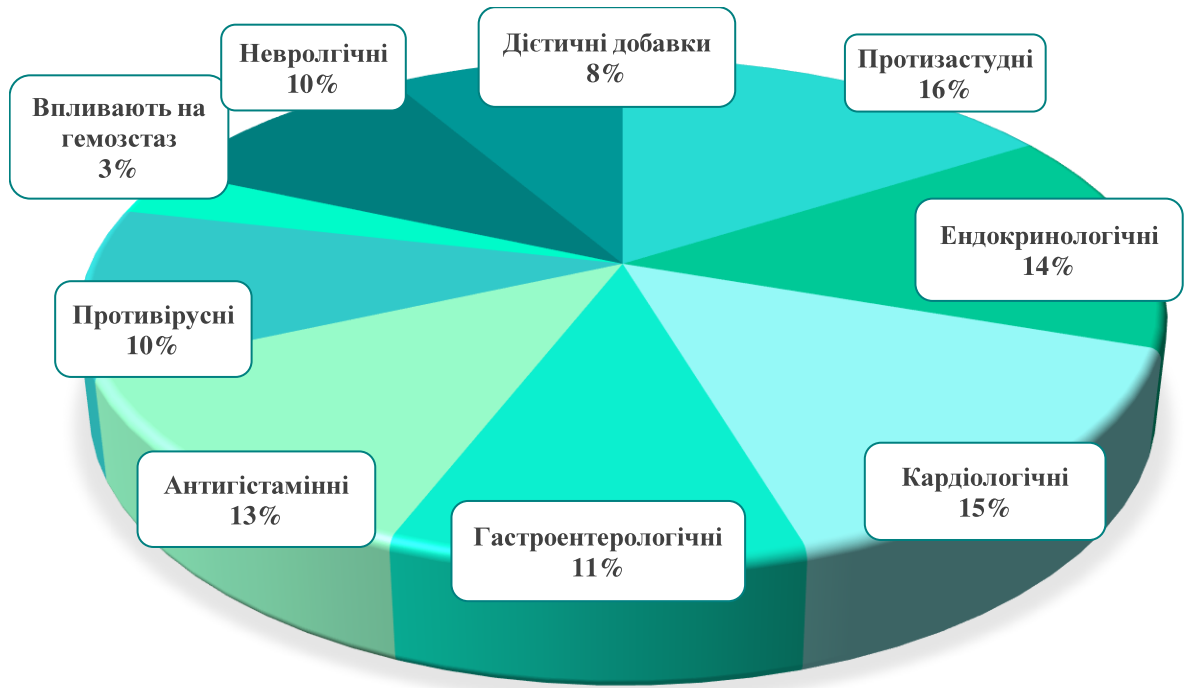


Рисунок 2.11 – Частка продажу лікарських засобів у загальному обсязі продажів АТ «Фармак» у 2021 р.

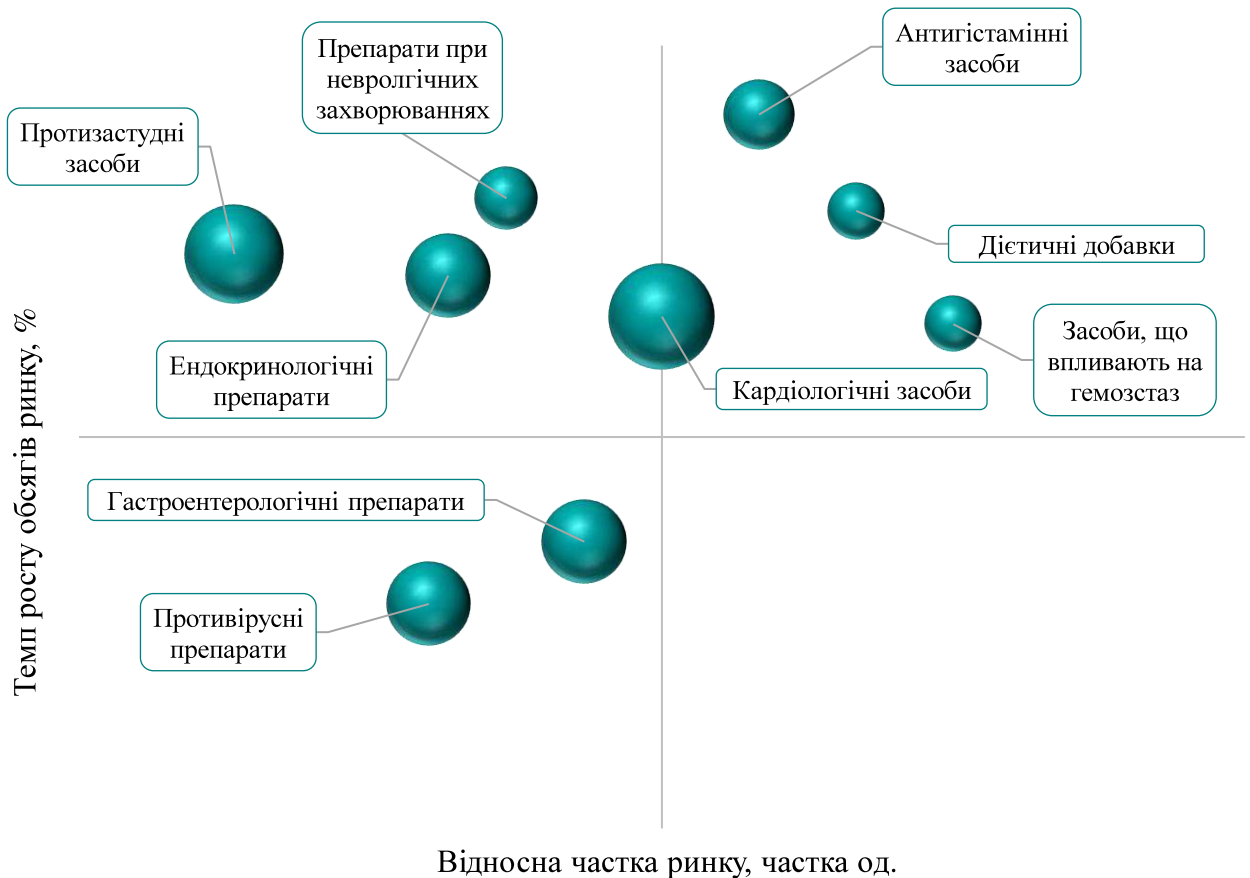


Рисунок 2.12 – Матриця БКГ для основних видів продукції АТ «Фармак»

Відповідно до результатів матриці БКГ було розподілено види продукції за сегментами матриці та надано стратегічні рекомендації АТ «Фармак», які наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації АТ «Фармак» щодо основних лікарських засобів

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	Антигістамінні засоби, дієтичні добавки, засоби, що впливають на гомеостаз	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	Препарати при неврологічних захворюваннях, протизастудні засоби, кардіологічні препарати, ендокринологічні препарати	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	Гастроентрологічні препарати, противірусні препарати	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	-	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Наступним етапом було проведено аналіз п'яти конкурентних сил Портера, що діють на АТ «Фармак» з метою ідентифікувати сприятливі можливості та небезпеки, з якими може зіткнутися підприємство фармацевтичної галузі (рисунок 2.13). Шляхом оцінки цих сил підприємство може зрозуміти, які можливості можуть бути використані для свого успіху та які небезпеки можуть загрожувати його позиції на ринку.

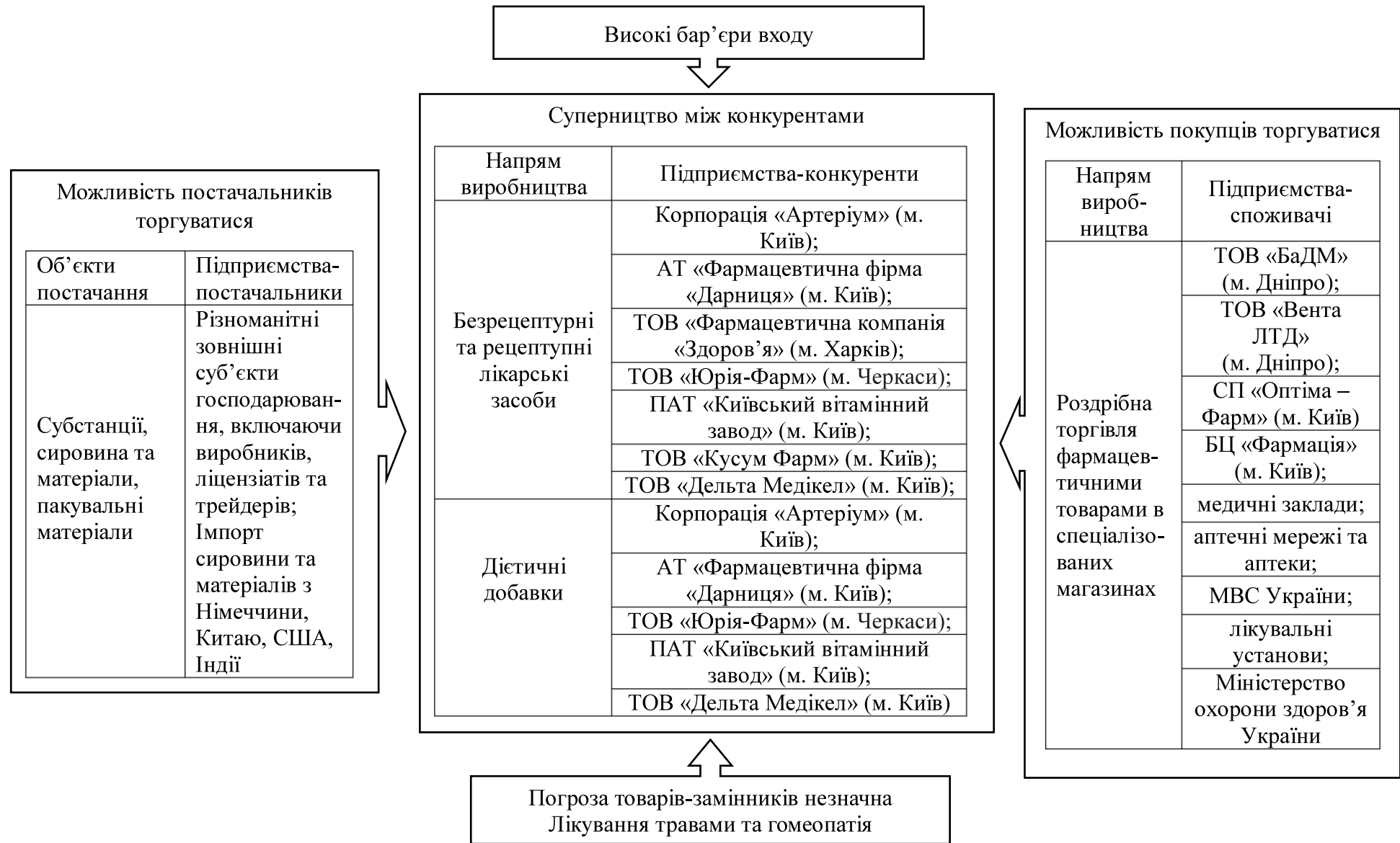


Рисунок 2.13 – Модель п'яти конкурентних переваг Портера, що впливають на діяльність АТ «Фармак»

Згідно з моделлю М. Портера привабливість галузі залежить від 5 джерел конкурентного тиску: конкуренції з боку товарів-замінників, конкуренції з боку потенційних учасників ринку, конкуренції між існуючими учасниками ринку, ринкової влади постачальників і ринкової влади покупців [23].

Розглянемо більш детально ризики, пов'язані зі входом потенційних конкурентів на фармацевтичний ринок. Підприємства цієї галузі мають високі бар'єри входу, одним з яких є висока стартова вартість. Розробка нових лікарських засобів вимагає великих інвестицій у науково-дослідну роботу та клінічні випробування. Крім того, для виробництва та продажу лікарських засобів необхідні спеціальні знання та сертифікація, підприємства галузі повинні організувати своє виробництво відповідно до високих стандартів якості, що потребує значних капіталовкладень [24]. Такі вимоги зменшують ризик появи нових гравців на ринку. Варто зазначити, що вже існуючі підприємства мають великий досвід у виробництві фармацевтичної продукції. Компанії мають встановлені процеси та відносини з постачальниками, дистриб'юторами та іншими споживачами, що може ускладнити входження нових гравців на ринок та знизити їхні шанси на успіх.

Для виготовлення фармацевтичної продукції АТ «Фармак» використовує різні види сировини та матеріалів, такі як субстанції, допоміжні речовини та пакувальні матеріали, які закупає у різноманітних зовнішніх суб'єктів господарювання. Певні види сировини та матеріалів на території України не виробляються із забезпеченням необхідного рівня якості, або виробляється у недостатній кількості, тому АТ «Фармак» імпортує близько 69% від загальної потреби сировини та матеріалів з ряду країн, включаючи США, Німеччину та Індію [17]. Постачальники сировини та матеріалів мають значний вплив на діяльність АТ «Фармак», оскільки закупівля субстанцій є стратегічно важливою для підприємства та вартість субстанцій має прямий вплив на собівартість готової продукції.

Проаналізувавши погрозу товарів-замінників, слід зазначити, що погроза для підприємства невелика. Товарами-замінниками лікарських засобів

можуть виступати трави та рослинні препарати, гомеопатичні засоби та біологічно активні добавки. Однак, важливо розуміти, що для певних захворювань та станів, можуть існувати тільки певні лікарські засоби, які забезпечують ефективне та безпечне лікування.

Розглянемо більш детально можливість покупців торгуватися. Підприємствами-споживачами фармацевтичної продукції є медичні заклади, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство внутрішніх справ України, лікувальні установи та аптеки. Три найбільші гравці сегменту дистрибуції фармпродукції – ТОВ «БадМ», СП «Оптіма-Фарм» і ТОВ «Вента ЛТД» – ділять між собою майже 92% обсягів постачання до аптечних закладів [18]. Для оптових покупців існує система цінових знижок залежно від тривалості співпраці та обсягів закупівлі, але їх кількість порівняно невелика, вони не можуть відчутно вплинути на цінову політику АТ «Фармак».

Відтак основними конкурентами для АТ «Фармак» є Корпорація «Артеріум» та ПрАТ «ФФ «Дарниця», тому наступним етапом було оцінено та порівняно конкурентоспроможність цих підприємств фармацевтичної галузі експертним методом (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності провідних підприємств фармацевтичної галузі експертним методом

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		АТ «Фармак»		Корпорація «Артеріум»		ПрАТ «ФФ «Дарниця»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність сучасного обладнання та технологій	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Якість продукції	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Висока кваліфікація персоналу	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Відповідність стандартам ISO та GMP	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Співпраця з медичними установами та лікарями	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
Гнучкість та адаптивність до змін на ринку	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
Наявність науково-дослідницької бази	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Широта асортименту продукції	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Маркетингова стратегія та просування продукції	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Високий рівень клієнтської підтримки та обслуговування	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08
Ефективна система управління та організації роботи	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Міжнародна діяльність та експорт продукції	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Відповідність екологічним стандартам	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
Вигідний імідж	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Разом		1		2,37		1,65	1,98
Примітка. Ступінь впливу фактору визначаємо за 3-бальною шкалою: 1 – невеликий ступінь впливу; 2 – значна зміна у факторі впливає на діяльність підприємства; 3 – вплив фактору високий							

Проведений аналіз конкурентоспроможності АТ «Фармак» та двох його основних конкурентів експертним методом показав, що підприємство має найвищу зведену оцінку (2,25) завдяки таким ключовим факторам, як: наявність сучасного обладнання та технологій, якість продукції, наявність науково-дослідницької бази, маркетингова стратегія та просування продукції, ефективна система управління та організації роботи, міжнародна діяльність та експорт продукції. На другому місці опинилося ПрАТ «ФФ «Дарниця», зведена оцінка – 1,98, що свідчить про те, що підприємство також має значні конкурентні переваги. Третє місце посіло ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» з експертною оцінкою 1,65. Зведена вага кожного фактору успіху представлена на пелюстковій діаграмі, яка наведена на рисунку 2.14.



Рисунок 2.14 – Пелюсткова діаграма впливу факторів успіху на діяльність АТ «Фармак»

Наступним етапом було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності продукції АТ «Фармак» у базовому та звітному періоді. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції наведені у таблиці 2.9.

Було проведено порівняння лікарських засобів у базовому та звітному роках та прийнято за базу продукцію базового року.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції АТ «Фармак»

Продукція	Показник	Тривалість дії	Ефективність дії	Зручна форма випуску	Доступність для споживачів	Дизайн упаковки	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
Лікарські засоби у базовому році	Експертна оцінка	0,2	0,3	0,15	0,2	0,15	135	205
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	3	4	3		
Лікарські засоби у звітному році	Експертна оцінка	0,2	0,3	0,15	0,2	0,15	147	220
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	5	4	4	4		

По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками за (2.1).

$$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} \quad (2.1)$$

$$I_{мен} = 0,2 * (5/3) + 0,3 * (5/4) + 0,15 * (4/3) + 0,2 * (4/4) + 0,15 * (4/3) = 1,3$$

де $I_{мен}$ – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками; P_i , P_{100i} – абсолютне значення і-го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового; a_i – коефіцієнт вагомості і-го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок); n – кількість технічних параметрів.

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками за (2.2).

$$I_{yc} = \frac{(C_i \times C_s)_j}{(C_{100i} \times C_{100s})_j} \quad (2.2)$$

$$I_{yc} = (147 \cdot 220) / (135 \cdot 205) = 1,16$$

де I_{yc} – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками; C_i , C_{100i} – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового; C_s , C_{100s} – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового; m – кількість економічних параметрів.

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності за (2.3).

$$K = \frac{I_{men} \times I_n}{I_{yc}} \quad (2.3)$$

$$K = (1,3 \cdot 1) / 1,08 = 1,2$$

де I_n – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K = 1$ конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ досліджуваний товар поступається базовому.

Аналізуючи розрахований інтегральний показник АТ «Фармак», відмітимо, що лікарські засоби у звітному році мають кращі характеристики, ніж у базовому, що свідчить про покращення конкурентних переваг у галузі.

Наступний метод оцінки конкурентоспроможності заснований на теорії ефективності. У таблиці 2.10 приведені критерії та показники, за якими оцінюється конкурентоспроможність організації (КСО). Для розрахунку цих показників та їх подальшого вираження у відносних величинах (балах) використовується бухгалтерська звітність підприємства, зокрема, Баланс підприємства та Звіт про фінансові результати [25]. Розрахунок показників здійснюється за рахунок їх порівняння зі зазначеними базовими величинами (середньогалузевими, показниками минулих років підприємства).

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності АТ «Фармак» методом ефективності

Критерії та показники	Значення показника	Показник				Бал
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		13,2				
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		6				
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ефективність витрат виробництва продукції	0,44	0,43	0,42	0,44	5
1.2. Фондовіддача (Φ)	Ефективність використання основних засобів	3,24	3,07	3,56	3,25	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ступінь прибутковості продукції	1,26	1,31	1,37	1,28	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ступінь організації виробництва і використання робочої сили	2479	2408	2684	3200	15
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		15				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	0,76	0,81	0,77	0,81	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність виконувати свої фінансові зобов'язання	3,02	4,36	3,28	4,24	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Яка доля поточних зобов'язань покривається за рахунок грошових коштів	0,09	0,18	0,85	0,86	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Кількість разів, що обертаються обігові кошти за один операційний цикл	2,59	2,19	2,07	2,1	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		13,15				
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Прибутковість операційної діяльності	0,215	0,189	0,22	0,22	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Питома вага залишків готової продукції у виручці від реалізації	0,073	0,117	0,067	0,064	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	Ефективність використання виробничих потужностей	0,72	0,76	0,68	0,72	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Скільки грн. витрат на збут забезпечує 1 грн. виручки від реалізації	0,20	0,21	0,18	0,19	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		1,2				15
Конкурентоспроможність продукції	Характеризує здатність задовольняти потреби	15				

Оскільки значення КСО наближується до 15, конкурентоспроможність АТ «Фармак» збільшилась у порівнянні з попереднім роком. Фінансове положення організації покращилося завдяки позитивній динаміці коефіцієнта автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності обігових коштів. Ефективність збуту та просування продукції також покращились завдяки росту коефіцієнта затовареності готовою продукцією, коефіцієнта завантаження виробничих потужностей та підвищення ефективності реклами та стимулювання збуту. Однак зміна ефективності виробничої діяльності організації продемонструвала негативну динаміку, про що свідчить її низький бал. Така негативна тенденція пояснюється збільшенням витрат на одиницю продукції та зменшенням показників фондівіддачі та рентабельності продукції, що потребують ретельного аналізу.

2.3 Фінансово-економічний аналіз підприємства

Фінансово-економічний аналіз підприємства дає можливість отримати точну інформацію про його реальний економічний стан, прибутковість та ефективність діяльності, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства та обрати правильний шлях до найкращого його розвитку. Проведення фінансового аналізу є надзвичайно важливим етапом для ефективного управління ресурсами підприємства та прийняття стратегічних рішень, тому наступним етапом було проведено фінансовий аналіз АТ «Фармак» на основі фінансових звітностей [25]. Результати проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства наведені у таблиці 2.11.

Аналізуючи дані таблиці 2.11, відмітимо збільшення виручки від реалізації продукції на 1795,8 млн. грн. або 24,2% протягом досліджуваного періоду, що може свідчити про зростання обсягів виробництва, розширення ринків збуту та підвищення цін на готову продукцію. Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. зросла на 911,3 млн. грн. або 29,1%, порівнюючи з 2020 р., що може бути наслідком зростання витрат на виробництво. Чистий прибуток

АТ «Фармак» за досліджуваний період збільшився на 430,1 млн. грн. або 35,6% та у 2021 р. склав 1638 млн. грн., що демонструє покращення фінансової діяльності підприємства та свідчить про успішну стратегію розвитку. Випередження темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання виручки від реалізації є позитивною тенденцією, яка свідчить про покращення ефективності виробництва та управління фінансами підприємства.

Фондовіддача основних фондів є важливим показником ефективності вкладених коштів в підприємство та показує скільки грошей приносить одна одиниця вкладених коштів в основні фонди. У порівнянні з 2020 р., у 2021 р. цей показник зменшився на 8,7%, з 3,56 грн./грн. до 3,25 грн./грн. Така негативна тенденція свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів та може мати негативний вплив на чистий прибуток. Важливо вжити заходи для виявлення причин цього зменшення та розробити стратегію для покращення ефективності використання основних засобів.

Спостерігається позитивна тенденція відносно збільшення річної продуктивності праці працівників. Так, цей показник у 2021 р. зріс на 0,52 млн. грн./чол. або 19,2% у порівнянні з 2020 р., що може свідчити про ефективне використання трудових ресурсів та вдосконалення технологічного процесу на підприємстві, яке дозволило зменшити кількість робочих годин, необхідних для виготовлення продукту.

Рентабельність продукції у 2021 р. зменшилась на 9% та становила 127,8%, тобто кожна гривня витрат принесла 1,27 грн. валового прибутку. Зменшення рентабельності свідчить про зниження ефективності виробництва або збільшення витрат, тому важливо проаналізувати причини цієї динаміки, щоб вжити відповідні заходи.

Оборотні кошти підприємства за досліджуваний період збільшилися на 803,8 млн. грн. та у 2021 р. склали 4386 млн. грн. Отримані дані показують, що ефективність використання оборотних активів підприємством АТ «Фармак» несуттєво збільшилася. Якщо в 2020 р. на кожен гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 2,07 грн., то в 2021 р. – на 2,1 грн.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак»

№	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
					2020	2021	Абсолютне, (2021 – 2020)	Темп приросту (2021 / 2020*100), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	млн. грн.	7410	9206	1795,8	24,2
2	Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	млн. грн.	3130	4041	911,3	29,1
3	Вартість основних виробничих фондів	Ф2 (1095)	Foc	млн. грн.	2083	2833	750,6	36,0
4	Оборотні кошти	Ф2 (1195)	Fоб	млн. грн.	3583	4386	803,8	22,4
5	Середня чисельність працівників	-	q	чол.	2761	2877	116,0	4,2
6	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.5	W	млн. грн. / чол.	2,68	3,20	0,52	19,2
7	Фондовіддача основних фондів	п.1/п.3	f	грн. / грн.	3,56	3,25	-0,31	-8,7
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	2,07	2,10	0,03	1,5
9	Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	млн. грн.	1208	1638	430,1	35,6
10	Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	136,76	127,81	-9,0	-6,5

Наступним кроком були проведені горизонтальний аналіз та експрес-аналіз структури балансу підприємства, дані яких представлено в таблиці 2.12.

Згідно з проведеними експрес-аналізом та горизонтальним аналізом структури балансу підприємства зробимо висновки, що загальна вартість майна підприємства зросла на 1392,6 млн. грн. У структурі активу зазначені зміни відносно минулого року були незначні, зокрема, частка оборотних активів у складі активу збільшилась на 0,29% до 47,04%, тоді як частка необоротних активів зменшилась на 0,29% до 52,96%. Загальна вартість активів підприємства за 2020–2021 рр. збільшилась на 1392,6 млн. грн. або на 16,09% та у 2021 р. становила 10048 млн. грн. Вартість необоротних активів за досліджуваній період зросла на 712,1 млн. грн. або 15,45% та у 2021 р. становила 4726,7 млн. грн., що свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи та може бути пов'язано з розширенням або модернізацією виробництва та збільшенням обсягів виробництва. На кінець 2021 р. значення оборотних активів збільшилось на 16,82% порівняно з минулим роком, досягнувши 4726,7 млн. грн. Це зростання обумовлене збільшенням значення всіх складових оборотних активів, за винятком розділу «інші обігові кошти», який скоротився на 28,31%. Зокрема, значення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій зросло на 0,70% до 1252 млн. грн., а дебіторська заборгованість збільшилась на 24,77% до 1828 млн. грн. Таке збільшення дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми зі сплатою заборгованостей з боку покупців, що може впливати на фінансовий стан підприємства і його ліквідність. У такому випадку, підприємство повинно розглянути можливості зменшення ризику неплатоспроможності покупців і покращення своєї кредитної політики. Значення матеріальних обігових коштів (запасів) також збільшилося на 23,26%, до 1635,8 млн. грн. Витрати майбутніх періодів зросли на 18,63%, до 8,2 млн. грн.

Також слід відзначити збільшення частки власного капіталу на 4,24%. Частка довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань у структурі балансу зменшилась на 1,98% та 2,25% відповідно.

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз та експрес-аналіз структури балансу підприємства, млн. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення		Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2020	2021	абсолютне	відносне	2020	2021	
Актив							
Необоротні активи	4609,2	5321,3	712,1	15,45	53,25	52,96	-0,29
Оборотні активи:	4046,2	4726,7	680,5	16,82	46,75	47,04	0,29
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1243,3	1252,0	8,7	0,70	30,73	26,49	-1,90
дебіторська заборгованість	1465,1	1828,0	362,9	24,77	36,21	38,67	1,27
матеріальні обігові кошти (запаси)	1327,2	1635,8	308,6	23,26	32,80	34,61	0,95
інші обігові кошти	3,7	2,6	-1,0	-28,31	0,09	0,06	-0,02
Витрати майбутніх періодів	6,9	8,2	1,3	18,63	0,08	0,17	0,00
БАЛАНС	8655,4	10048,0	1392,6	16,09	100,00	100,00	0,00
Пасив							
Власний капітал:	6652,9	8148,8	1495,9	22,49	76,86	81,10	4,24
статутний капітал	65,8	66,8	1,0	1,54	0,99	0,82	-0,17
нерозподілений прибуток	6587,0	8082,0	1494,9	22,70	99,01	99,18	0,17
Довгострокові зобов'язання	546,7	435,2	-111,4	-20,38	6,32	4,33	-1,98
Поточні зобов'язання:	1455,9	1463,9	8,0	0,55	16,82	14,57	-2,25
кредиторська заборгованість	1391,5	1408,1	16,6	1,19	95,58	96,19	0,61
короткострокові кредити	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
інші короткострокові зобов'язання	64,4	55,8	-8,5	-13,26	4,42	3,81	-0,61
БАЛАНС	8655,4	10048,0	1392,6	16,09	100,00	100,00	0,00

Власний капітал підприємства збільшився на 22,49%, що становить 1495,9 млн. грн., і досяг значення 8148,8 млн. грн. Зміни у власному капіталі відбулися за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 1494,9 млн. грн. або 22,7 %. Довгострокові зобов'язання АТ «Фармак» у 2021 р. зменшилися на 20,38% і становили 435,2 млн. грн., що є доволі позитивною тенденцією. Необхідно зазначити, що поточні зобов'язання підприємства зазнали незначних змін та збільшилися лише на 0,55%.

Враховуючи ці зміни, робимо висновки, що підприємство збільшило свою ліквідність за рахунок зростання оборотних активів, але зберегло стабільну структуру активу і пасиву.

Наступним етапом фінансового аналізу було проведено аналіз платоспроможності АТ «Фармак», який наведений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності АТ «Фармак»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1 \sum (1160+1165)}{\Phi.1.1695}$	>1	0,85	0,85	0,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,6–0,8	1,86	2,10	0,24
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,2–0,35	2,77	3,22	0,45

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найжорсткішим критерієм платоспроможності та ліквідності підприємства і відображає, яку частину

короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом [26]. З таблиці 2.13 видно, що на АТ «Фармак» цей показник за досліджуваний період не змінився та становив 0,85. Це означає, що на 85% підприємство спроможне погасити всі свої короткострокові борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає можливість погашення підприємством поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами [26]. На АТ «Фармак» цей показник у 2021 р. склав 2,1, що на 0,24 більше ніж у попередньому році та є досить позитивною динамікою. Варто зазначити, що коефіцієнт швидкої ліквідності значно перевищує оптимальне значення. Тобто на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,1 грн. високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт покриття показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань [26]. Оптимальне значення цього показника – 0,2–0,35. Коефіцієнт покриття АТ «Фармак» у 2020 р. становив 2,77, а у 2021 р. зріс на 0,45 та становив 3,22, тобто на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 3,22 грн. поточних активів. Це означає, що підприємство є платоспроможним, тобто загальної величини його оборотних активів достатньо для погашення всіх поточних зобов'язань.

Наступним етапом було проведено аналіз ліквідності АТ «Фармак» (таблиця 2.14). Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням (2.4):

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4 \quad (2.4)$$

Аналіз таблиці 2.14 дає змогу дійти до висновку, що ліквідність балансу підприємства порушена. Упродовж досліджуваного періоду найтерміновіші зобов'язання (П1) перевищували суму найбільш ліквідних активів (А1), а на кінець 2021 р. ця різниця склала 211,9 млн. грн, тобто у підприємства на дату

складання балансу недостатньо коштів для погашення найбільш термінових зобов'язань. Однак позитивним моментом є виконання другої та третьої умов ліквідності балансу. Так, сума швидкоореалізованих активів (А2) у 2021 р. на 1828 млн. грн. більша за суму короткострокових пасивів (П2), а це означає, що АТ «Фармак» може в повному обсязі погасити зобов'язання перед кредиторами та отримати кошти від покупців-дебіторів. Сума низьколіквідних активів (А3) на 1211,4 млн. грн. випереджає суму довгострокових пасивів, що є ознакою платоспроможності підприємства протягом одного обороту оборотних коштів. За аналізуючий період, бачимо, що розмір постійних пасивів перевищує активи, що важко реалізуються ($A4 \leq P4$), а це означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.14 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн. грн.

Актив	31.12.	31.12.	Пасив	31.12.	31.12.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
	2020	2021		2020	2021	31.12. 2020	31.12. 2021
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1243,3	1252,0	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	1455,9	1463,9	-212,6	-211,9
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	1465,1	1828,0	2. Пасиви короткострокові (П2)	0,0	0,0	1465,1	1828,0
3. Низьколіквідні активи (А3)	1337,8	1646,7	3. Пасиви довгострокові (П3)	546,7	435,2	791,1	1211,4
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	4609,2	5321,3	4. Пасиви постійні (П4)	6652,9	8148,8	2043,7	2827,5
Баланс	8655,4	10048,0	Баланс	8655,4	10048,0	0	0

Наступним кроком було проаналізовано фінансову стійкість АТ «Фармак», результати аналізу підприємства наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз фінансової стійкості АТ «Фармак»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2020	2021	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,776	0,811	0,042
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,114	0,164	0,049
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,199	0,201	0,001

З таблиці 2.15 видно, що АТ «Фармак» має низький рівень залежності від позикових коштів та здатне фінансувати 81,1% активів за рахунок власних коштів в 2021 р., що на 4% більше значення 2020 р. Фінансова стійкість підприємства зростає, адже коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами збільшився з 0,11 в 2020 р. до 0,16 в 2021 р. Така динаміка свідчить про підвищення фінансової незалежності АТ «Фармак». Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом за досліджуваний період не зазнав значних змін та у 2021 р. становив 0,201.

Наступним етапом було оцінено ділову активність підприємства, дані якої показано в таблиці 2.16.

Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком (2.5):

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.5)$$

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності підприємства, млн. грн.

Показник	Індекс	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Чистий прибуток	Тп	1207,9	1637,9	430,1	135,6
Виручка від виконаних робіт	Тв	7410	9205,8	1795,8	124,2
Величина активів	Та	8655,4	10048	1392,6	116,1

З таблиці 2.16 видно, що всі результативні показники, які підлягають оцінці, демонструють зростання, а «золоте правило господарювання» виконується. З чого робимо висновки, що протягом досліджуваного періоду економічний потенціал підприємства збільшувався, а АТ «Фармак» ефективно використовувало власні активи та ресурси.

Далі було проведено діагностування банкрутства підприємства за методикою Аргенті (А-рахунку), яке наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Діагностування банкрутства АТ «Фармак» за методом А-рахунку

Стадії процесу банкрутства	Бали	
	Підприємство	Рекомендовано за Аргенті
1	2	3
1. Недоліки:		
1.1. Директор-автократ	8	8
1.2. Голова ради директорів є також директором	0	4
1.3. Пасивність ради директорів	0	2
1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках)	0	2
1.5. Слабкий фінансовий директор	0	2
1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів)	0	1
1.7. Недолік системи обліку:		
відсутність бюджетного контролю;	0	3
відсутність прогнозу грошових потоків;	0	3
відсутність системи управлінського обліку витрат	3	3
1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці)	0	12

Кінець таблиці 2.17

1	2	3
Максимально можлива сума балів	11	40
«Прохідний бал»	10	10
2. Помилки		
2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу (Ф.1.Σ(1510+1500+1515+1695) / Ф.1.1900) 0,172	0	15
2.2. Недолік оборотних коштів (якщо Ф.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095) <0, то 15 балів)	0	15
2.3. Наявність великого незавершеного проєкту (провал такого проєкту є для підприємства серйозною небезпекою) (Ф.1.1005)	15	15
Максимально можлива сума балів	15	45
«Прохідний бал»	30	30
3. Симптоми		
3.1. Погіршення фінансових показників	0	4
3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку»	0	4
3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку)	0	4
3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали)	0	3
Максимально можлива сума балів	0	15
«Прохідний бал»	4	4
Максимально можливий А-рахунок	26	100

Аналіз таблиці 2.17 дає змогу зробити висновки, що підприємство за А-рахунком має 26 балів та знаходиться на стадії помилки. Це означає, що в майбутньому недоліки систем управління, обліку та контролю можуть призвести до помилок виробничого, фінансового чи інвестиційного характеру, які при значному накопиченні можуть привести до банкрутства.

На останньому етапі фінансового аналізу було проведено розрахунки показників рентабельності АТ «Фармак», які наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Показники рентабельності АТ «Фармак»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	136,8	127,8	-8,95
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	28,1	29,0	0,86

Кінець таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	24,8	27,8	3,00
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	14,0	16,3	2,35
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	22,3	24,8	2,50
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	74,1	106,4	32,30
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	32,2	38,0	5,78
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	36,7	42,7	6,08
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	57,8	56,1	-1,66
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	16,3	17,8	1,49
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	22,0	22,5	0,54

З таблиці 2.18 видно, що ефективність діяльності АТ «Фармак» збільшилась, про що свідчить позитивна динаміка зміни показників рентабельності (рисунок 2.15). Протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищилася на 2,35%, що обумовлено оптимізацією структури оборотних активів та підвищенням суми чистого прибутку. Крім того, рентабельність власного власного капіталу зросла на 2,5%, що може бути пов'язано з підвищенням чистого прибутку та оптимальним використанням власного капіталу. Рентабельність залученого капіталу також збільшилась на 32,3%, що свідчить про вдалу стратегію залучення капіталу та його успішне використання. Варто зазначити, що рентабельність необоротних та оборотних активів зросла на 5,78% та 6,08% відповідно, що свідчить про ефективне використання активів підприємством.

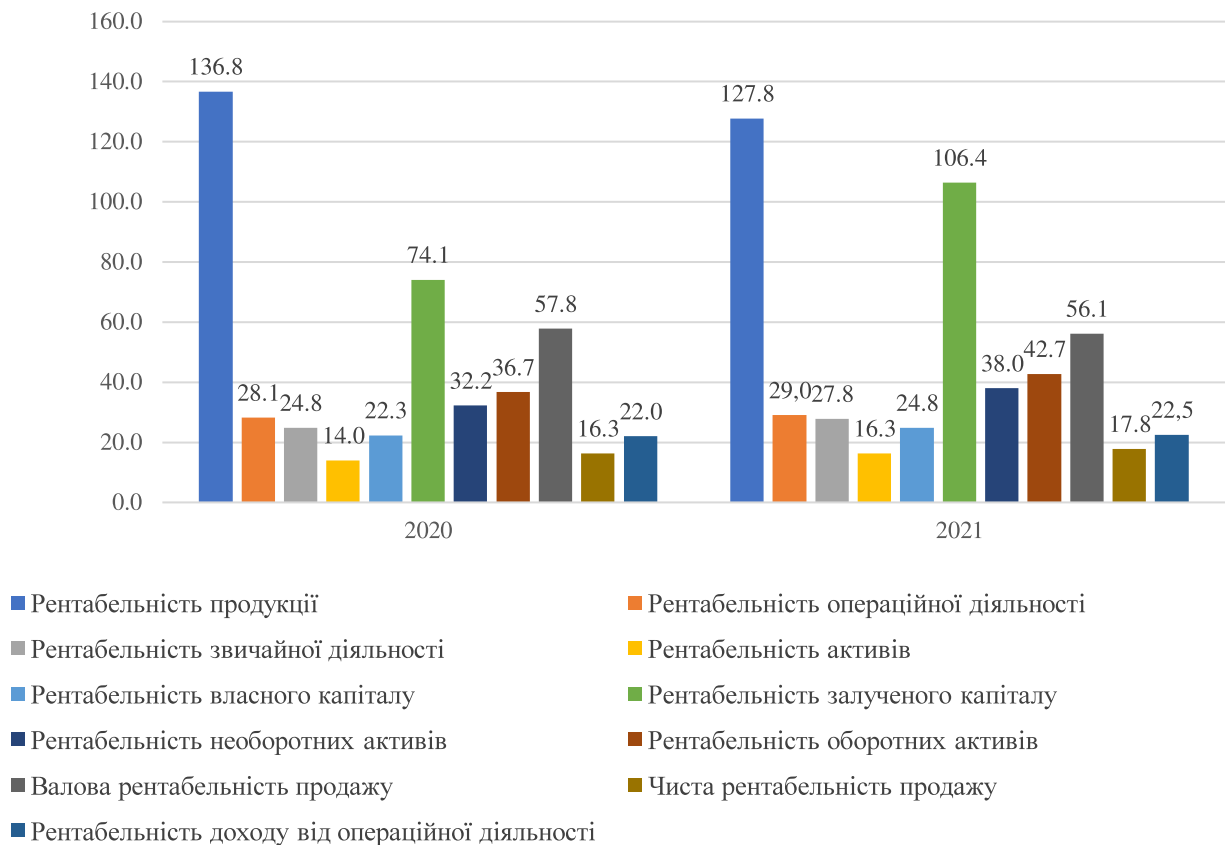


Рисунок 2.15 – Динаміка показників рентабельності АТ «Фармак»

Однак рентабельність продукції за досліджуваний період зменшилась на 8,95%, що обумовлюється збільшенням собівартості продукції. Рентабельність операційної діяльності зазнала незначних змін та збільшилась на 0,86%. Також можна спостерігати покращення рентабельності звичайної діяльності, яка зросла на 3%, що може бути пов'язано зі збільшенням продажів на підприємстві. Рентабельність доходу від операційної діяльності протягом досліджуваного періоду залишалася на стабільному рівні. Варто додати, що валова рентабельність продажу зменшалась на 1,66%, однак чиста рентабельність продажу збільшилась на 1,48%, що свідчить про ефективне управління витратами АТ «Фармак».

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що об'єктом дослідження є АТ «Фармак» – виробник фармацевтичної продукції №1 за обсягами продажів у грошовому виразі на вітчизняному ринку з європейськими стандартами якості. Місія підприємства

полягає у забезпеченні доступного лікування сучасними ефективними лікарськими засобами з метою допомогти людині бути здоровою та щасливою. АТ «Фармак» працює на міжнародному ринку завдяки ефективній стратегії експорту та співпрацює з багатьма науково-дослідними закладами та партнерами по всьому світу. Підприємство щороку вкладає значні інвестиції у власний розвиток, що сприяє успішному впровадженню інвестиційних проєктів.

Під час дослідження було проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності АТ «Фармак» за допомогою різних методів. Український фармацевтичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, тому до основних конкурентів АТ «Фармак» за часткою ринку можна віднести Корпорацію «Артеріум», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ТОВ «Юрія-Фарм», ПАТ «Київський вітамінний завод», ТОВ «Кусум Фарм» та ТОВ «Дельта Медікел». Проведений аналіз п'яти конкурентних сил Портера показав, що бар'єри входу у фармацевтичну галузь досить високі, а заміна товарами-субститутами незначна.

Під час проведення SWOT-аналізу було сформовано стратегічні рекомендації для зміцнення конкурентної позиції АТ «Фармак». Серед сильних сторін підприємства було виділено широкий асортимент лікарських засобів, висококваліфікований персонал та наявність власної науково-дослідницької бази. PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність АТ «Фармак» показав, що введення активних бойових дій в Україні та нестабільність політичної ситуації можуть негативно вплинути на підприємство. Серед факторів, які мають позитивний вплив на підприємство, слід виділити зростання попиту лікарських засобів на ринку та поліпшення доступу населення до лікарських засобів.

Портфельний аналіз АТ «Фармак», проведений за допомогою матриці БКГ, показав, що найбільш популярними видами продукції на підприємстві є протизастудні засоби та кардіологічні препарати, частка продажу яких у

загальному обсязі продажів складає 16% та 15% відповідно. АТ «Фармак» має збалансований портфель, оскільки кількість товарів-лідерів на фармацевтичному ринку велика, а нежиттєздатних товарів, які не приносять прибутку, немає. Аналіз якості продукції показав, що товари АТ «Фармак» є конкурентоспроможними, а характеристики та конкурентоспроможність лікарських засобів за рік покращилися. Метод, заснований на теорії ефективності, дає змогу зробити висновок, що конкурентоспроможність АТ «Фармак» за досліджуваний період зросла, показник КСО складає 13,2 та близьиться до 15.

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак» показав, що за досліджуваний період виручка від реалізації продукції збільшилась на 24,2%, що може свідчити про зростання обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Чистий прибуток АТ «Фармак» збільшився на 430,1 млн. грн. або 35,6%, що демонструє покращення фінансової діяльності підприємства. Випередження темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання виручки від реалізації є позитивною тенденцією, яка свідчить про покращення ефективності виробництва та управління фінансами підприємства. Згідно з проведеними експрес-аналізом та горизонтальним аналізом структури балансу підприємства загальна вартість майна АТ «Фармак» зросла на 1392,6 млн. грн. Підприємство за досліджуваний період збільшило ліквідність за рахунок зростання оборотних активів, але зберегло стабільну структуру активу і пасиву.

Аналіз платоспроможності АТ «Фармак» показав, що підприємство є платоспроможним, проте ліквідність балансу порушена. Фінансова стійкість підприємства за досліджуваний період збільшилась, а «золоте правило господарювання» виконується. Проведене діагностування банкрутства підприємства за методикою Аргенті показало, що АТ «Фармак» знаходиться на стадії помилки (26 балів). Більшість розрахованих показників рентабельності мають позитивну динаміку, що свідчить про покращення ефективності діяльності АТ «Фармак».

3 ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ФАРМАК» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Обґрунтування впровадження інвестиційної стратегії – «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів»

Нами буде розглянута інвестиційна стратегія, яка передбачає впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту – «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів». Мета проєкту полягає у створенні сучасного та інноваційного виробництва імунобіологічних лікарських засобів, що буде відповідати вимогам міжнародних стандартів якості та замінить поставки імпортованих препаратів, забезпечивши вітчизняний фармацевтичний ринок ефективними лікарськими засобами.

Одним з актуальних завдань Міністерства охорони здоров'я України є створення та розвиток вітчизняного виробництва сучасних ефективних препаратів для лікування захворювань із високим рівнем смертності. Проєкт передбачає виготовлення імунобіологічних препаратів (рисунки 3.1 та 3.2), які дієві у боротьбі з онкологічними та аутоімунними захворюваннями.

Відомо, що хіміотерапія, за допомогою якої в основному здійснюється лікування раку, має згубну дію не тільки на злоякісні клітини, але і на здоров'ї. В результаті спостерігається безліч побічних дій, серед яких найпоширенішим є випадання волосся. Механізм імунобіологічних лікарських засобів зовсім інший. Вони мають вибірковий вплив на канцерогенні клітини, не пошкоджуючи здоров'я людини. Виробництво інноваційних фармацевтичних засобів на АТ «Фармак» не тільки забезпечить поступову заміну застарілих препаратів, а й максимально замінить імпортовані поставки лікарських засобів на препарати вітчизняного виробництва.

Календарний план розвитку і впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проєкту представлений у таблиці 3.1. Реалізація проєкту буде

здійснюватися паралельно-послідовним засобом.



Рисунок 3.1 – Розробка імунобіологічних лікарських засобів у лабораторії



Рисунок 3.2 – Імунобіологічні лікарські засоби у пробірках

На другому етапі проведемо розрахунки інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, дані наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Види робіт	Сума
1. Розробка бізнес-плану та фінансової моделі проєкту	20000
2. Оренда земельної ділянки (3,5 га) під будівництво виробничого комплексу приміщень	30000
3. Проведення геологорозвідувальних робіт	30000
4. Розробка, узгодження, затвердження документації на будівництво	14000
5. Розробка, узгодження та затвердження документації на підключення до зовнішніх мереж (тепломережі, електромережі, систем водопостачання та водовідведення)	10000
6. Будівництво виробничих та складських приміщень, лабораторій та підключення до зовнішніх мереж	335000
7. Проведення оздоблювально-монтажних робіт у виробничих та складських приміщеннях, лабораторіях	250000
8. Закупівля та доставка технологічних ліній ConsiGma DC-LB і ConsiGma GC та виробничого обладнання	1150000
9. Закупівля та доставка сировини та матеріалів	250000
10. Монтаж обладнання та пуско-налагоджувальні роботи	90000
11. Формування кадрового потенціалу, працевлаштування та навчання персоналу	11000
12. Маркетинг і формування ринку збуту фармацевтичних препаратів	30000
13. Початок виробництва імунобіологічних лікарських засобів, відвантаження продукції споживачам	350000
14. Консалтинг, аудит та сертифікація виробництва щодо відповідності вимогам СТ-Н МОЗУ 42-4.9:2020 «Правила, що регулюють лікарські засоби в Європейському Союзі»	30000
Всього	2600000

3.2 Впровадження інвестиційної стратегії

Третім етапом є розрахунок динаміки виручки від реалізації, що наведено у таблиці 3.3.

Розрахунок витрат, що мають місце при виробництві імунобіологічних лікарських засобів здійснюється на четвертому етапі та наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційної стратегії, тис. грн.

№	Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	Обсяг виробництва упаковок, тис. шт.	6000	6300	6850	7400	7950
2	Ціна реалізації 1 упаковки, грн.	520	575	630	675	745
3	Собівартість 1 реалізованої упаковки, грн.	390	410	440	470	515
4	Виручка від реалізації, тис. грн. (п.1*п.2)	3120000	3622500	4315500	4995000	5922750
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. (п.1*п.3)	2340000	2583000	3014000	3478000	4094250
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. (п.4–п.5)	780000	1039500	1301500	1517000	1828500
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (п.6/п.5*100)	33,33	40,24	43,18	43,62	44,66
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), %	25,00	28,70	30,16	30,37	30,87

На підприємстві у 2021 р. працювало 2877 особи, загальні витрати на оплату праці склали 1624777 тис. грн. Середня заробітна плата одного працівника за місяць – 47062 грн. Даний проєкт передбачає залучення 400 осіб, тому загальні витрати на заробітну плату будуть складати 225897 тис. грн.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат) тис. грн.	225897,6	262280,1	312455,5	361653,4	428825,3
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	49697,5	57701,6	68740,2	79563,7	94341,6
Повна собівартість (таблиця 3.3, ряд 5) тис. грн.	2340000	2583000	3014000	3478000	4094250
З повної собівартості					
постійні витрати	1404000	1404000	1404000	1404000	1404000
змінні витрати	936000	1179000	1610000	2074000	2690250

П'ятий етап полягає у виборі джерел фінансування інноваційно-інвестиційного проєкту. У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування.

Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів (Форма №2 «Звіт про фінансові результати», рядок 2350 «Чистий фінансовий результат: прибуток») – 1637923 тис. грн і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6. Кредит буде оформлено у АТ КБ «Приватбанк» під 9% річних за тарифом «Доступні кредити 5–7–9%» для клієнтів середнього та корпоративного бізнесу [27]. Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгостроково залученого капіталу, вартість власного капіталу вища на 1–2% за вартість залученого капіталу, тому складає 11%.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	63,0	1637923	11
Залучений капітал	37,0	962077	9
Всього (таблиця 3.2, ряд 21)	100	2600000	10

Шостим етапом є збір необхідних вихідних даних для складання інвестиційно-інноваційного проєкту, дані наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційної стратегії

№	Показник	Значення
1	2	3
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн. (таблиця 3.2)	2600000
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	63,0
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	11
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	9
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн. (таблиця 3.3)	3120000
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн. (таблиця 3.4)	1404000
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн. (таблиця 3.4)	936000

Кінець таблиці 3.6

1	2	3
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.1)	30
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.2)	55
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (за балансом, формула 3.3)	35
13	термін служби обладнання, років	16
14	вартість обладнання, тис. грн. (таблиця 3.2)	1150000
15	вартість оборотних коштів, тис. грн.	250000

Оборотність дебіторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд. 10) розраховується за даними балансу на кінець звітної періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства (3.1):

$$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр} \quad (3.1)$$

де $T_{дз}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

$Вр$ – виручка від реалізації, тис. грн.;

$ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{дз} = 365 * 2458253 / 9205794 = 97 \text{ днів.}$$

У рамках нашого проекту приймемо показник оборотності дебіторської заборгованості у 30 днів.

Оборотність кредиторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд. 11) розраховується аналогічно за формулою (3.2):

$$T_{кз} = \frac{365 * КЗ}{Вр} \quad (3.2)$$

де $T_{кз}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

$КЗ$ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{кз} = 365 * 1408099 / 9205794 = 55 \text{ днів.}$$

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за формулою (таблиця 3.6, ряд. 12) (3.3):

$$T_{тмз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp} \quad (3.3)$$

де $T_{\text{ТМЗ}}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

S_p – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.;

ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн.

$$T_{\text{ТМЗ}} = 365 * 1635802 / 4041082 = 147 \text{ днів.}$$

Розрахунки показали, що оборотність товарно-матеріальних запасів складає 147 днів, але для того, щоб запаси не залежувались на складах, необхідно прийняти цей показник у розмірі 35 днів.

Сьомий етап полягає у створенні графіку обслуговування боргу, що наведений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Початковий баланс	962077	834198	694810	542877	377270	196758
2. Річна виплата	214466	214466	214466	214466	214466	214466
3. Процентні платежі	86587	75078	62533	48859	33954	17708
4. Основна частина	127879	139388	151933	165607	180512	196758
5. Кінцевий баланс	834198	694810	542877	377270	196758	0

Річна виплата знаходиться із рівняння (3.4):

$$S = \frac{\text{PMT}}{(1+i)^1} + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.;

РМТ – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Відтак, РМТ знаходиться за рівнянням (3.5), використовуючи електронні таблиці EXCEL:

$$\text{PMT} = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.5)$$

$$\text{PMT} = \frac{962077}{\frac{1}{(1+0,09)^1} + \frac{1}{(1+0,09)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,09)^6}} = 214465,9 \text{ тис. грн.}$$

В рамках цього інвестиційно-інноваційного проєкту приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи із величини початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту). Разом з останнім платежем суму кредити погашають.

Існує схема періодичних внесків («повітряна куля»), за якою основну суму кредиту сплачують протягом всього терміну кредитування. При цьому порядок погашення такий, що по закінченню строку від суми кредиту залишається значна сума, що підлягає погашенню.

У даному випадку використовується метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи (3.6):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} \quad (3.6)$$

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (таблиця 3.6, ряд 14);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (таблиця 3.6, ряд 3);

a – термін служби обладнання, років (таблиця 3.6, ряд 13).

$$A_p = 1150000 * (1 - 0,08) / 16 = 66125 \text{ тис. грн.}$$

Тобто протягом усього терміну реалізації проєкту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками. Податок на прибуток приймається на рівні 18%. Прогноз чистого прибутку

наведено у таблиці 3.8.

Далі проведемо заповнення балансу, яке починається із статей пасиву:

1) величина власного капіталу дорівнює значенню власних коштів інвестованих у проєкт і є величиною незмінною;

2) сума нерозподіленого прибутку на кінець кожного року дорівнює значенню нерозподіленого прибутку на початок року із додаванням суми прибутку отриманого протягом року;

3) довгострокові зобов'язання відображені у графіку обслуговування боргу;

4) кредиторська заборгованість розраховується на підставі припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$ для цього визначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за (3.7):

$$k_{кз} = \frac{365}{T_{кз}}, \quad (3.7)$$

де $k_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів,

$$k_{кз} = 365/55 = 6 \text{ разів.}$$

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Виручка	0	3120000	3622500	4315500	4995000	5922750
2. Змінні витрати	0	936000	1179000	1610000	2074000	2690250
3. Постійні витрати без амортизації	0	1404000	1404000	1404000	1404000	1404000
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд 1 – ряд 2 – ряд 3)	0	780000	1039500	1301500	1517000	1828500
5. Амортизація	0	66125	66125	66125	66125	66125
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд 4 – ряд 5)	0	713875	973375	1235375	1450875	1762375
7. Процентні платежі (таблиця 3.7, ряд 3)	86587	75078	62533	48859	33954	17708
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд 6 – ряд 7)	0	638797	910842	1186516	1416921	1744667
9. Податок на прибуток	0	114983	163952	213573	255046	314040
10. Чистий прибуток	0	523814	746891	972943	1161875	1430627

Після цього визначаємо розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду за (3.8):

$$КЗ = \frac{Вр}{к_{кз}} \quad (3.8)$$

Статті активу заповнюються у такій послідовності:

5) дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із використанням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{дз}$ (таблиця 3. 6, ряд 10) за (3.9):

$$к_{дз} = \frac{365}{T_{дз}} \quad (3.9)$$

де $к_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

$$к_{дз} = 365/30=12 \text{ разів.}$$

б) товарно-матеріальні запаси знаходяться аналогічно із використанням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{тмз}$ (таблиця 3.6, ряд 12) за (3.10):

$$к_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}} \quad (3.10)$$

$к_{тмз}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;

$$к_{тмз} = 365/35=10 \text{ разів.}$$

7) стаття необоротні активи враховує початкову вартість обладнання, амортизацію та залишкову вартість, яка стає початковою кожного наступного року;

8) останніми оцінюються грошові кошти. Оскільки сума статей активу дорівнює сумі статей пасиву, поміж активних статей невідомим залишається лише значення грошових коштів проекту, тому

а) спочатку визначають сумарне значення активів без грошових коштів (таблиця 3.9, ряд 6);

б) потім розраховують суму грошових коштів разом з інвестиційними вкладеннями (таблиця 3.9, ряд 7);

в) величина грошових коштів повинна бути, по-перше, позитивною, по-

друге, не перевищувати 15% валюти балансу; у даному випадку нами запропоновано до розрахунку прийняти величину грошових коштів у розмірі 12% валюти балансу.

г) надлишок грошових коштів пропонуємо вкладати у фінансові інвестиції (акції та облігації) інших суб'єктів підприємницької діяльності та держави (таблиця 3.9, ряд 9).

Прогноз балансу інвестиційно-інноваційного проекту наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проекту, тис. грн.

Стаття балансу	2025	2026	2027	2028	2029
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	1150000	1083875	951625	753250	488750
2. Накопичена амортизація	66125	132250	198375	264500	330625
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд 1 – ряд 2)	1083875	951625	753250	488750	158125
4. Запаси (таблиця 3.8 (ряд 2 + ряд 3 + ряд 5)) / формула 3.10	230724	254026	295354	339848	398940
5. Дебіторська заборгованість (табл. 8, ряд. 1) / формула 3.9	256438	297740	354699	410548	486801
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд 4 + ряд 5)	1571038	1503390	1403303	1239146	1043866
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд 11 – ряд 6)	1755646	1970156	2235113	2510081	2917153
8. Грошові кошти (ряд 11*0,12)	399202	416826	436610	449907	475322
9. Фінансові вкладення (ряд 7 – ряд 8)	1356444	1553330	1798503	2060174	2441830
10. Оборотні активи, всього (ряд 4 + ряд 5 + ряд 7)	2242808	2521921	2885167	3260477	3802894
11. Активи, всього (ряд 3 + ряд 10)	3326683	3473546	3638417	3749227	3961019
ПАСИВ					
12. Власний капітал (таблиця 3.5)	1637923	1637923	1637923	1637923	1637923
13. Нерозподілений прибуток (табл. 8, ряд 10)	523814	746891	972943	1161875	1430627
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця 3.7, ряд 5)	694810	542877	377270	196758	0
15. Кредиторська заборгованість (таблиця 3.8, ряд 1) / формула 3.7	470137	545856	650281	752671	892469
16. Пасиви, всього	3326683	3473546	3638417	3749227	3961019

Через зменшення суми амортизації та суми сплачуваних відсотків валюта балансу також поступово скорочується, однак при цьому спостерігається зростання накопиченого прибутку, що підтверджується розрахунками ефективності інвестиційного проєкту.

3.3 Оцінка ефективності інвестиційної стратегії

На десятому етапі необхідно зробити прогноз грошових потоків, дані наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий прибуток (таблиця 3.9, ряд 13)	523814	746891	972943	1161875	1430627
2. Амортизація (таблиця 3.8, ряд 5)	66125	66125	66125	66125	66125
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.6, ряд 15)					250000
4. Залишкова вартість необоротних активів					92000
5. Сума надходжень (ряд 1 + ряд 2 + ряд 3 + ряд 4)	589939	813016	1039068	1228000	1838752
6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.7, ряд 4)	139388	151933	165607	180512	196758
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.9, ряд 5)	256438	297740	354699	410548	486801
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.9, ряд 4)	230724	254026	295354	339848	398940
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.9, ряд 15)	470137	545856	650281	752671	892469
10. Чистий грошовий потік (ряд 5 – ряд 6 – ряд 7 – ряд 8 + ряд 9)	433525	655173	873689	1049764	1648722

Залишкова вартість основних засобів розраховується за (3.11):

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a \quad (3.11)$$

$F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

$$F_{\text{зал}} = 1150000 - 66125 * 16 = 92000 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за трьома

показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.12):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.12)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн. (таблиця 3.5);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн. (таблиця 3.10, ряд 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.5).

$$NVP = -1637923 + \frac{433525}{1,11^1} + \frac{655173}{1,11^2} + \frac{873689}{1,11^3} + \frac{1049764}{1,11^4} + \frac{1648722}{1,11^5} =$$

1593175 тис. грн.

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 11%, розміру власних коштів 1637923 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10, розмір NPV складає 1593175 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проекту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за (3.13):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E. \quad (3.13)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень. Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генерує мий реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR. Тобто IRR є

«бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

$$(433525+655173+873689+1049764+1648722)/5*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5}\right)=1637923$$

Вартість чистого грошового потоку за п'ять років було усереднено (таблиця 3.10, ряд 10), оскільки він нерівномірний.

$$4660873/5*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5}\right)=1637923$$

$$932174*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5}\right)=1637923$$

$$932174*k=1637923$$

$$k=1,7571.$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці («Сучасне значення ануїтету протягом n періодів») [28]. Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516;$$

$$x = 50 \% \rightarrow k = 1,73663.$$

Тобто IRR знаходиться між 40 та 50 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR=40\%+\frac{2,03516-1,75710}{2,03516-1,73663} * 1,7571= 41,636\%.$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 41,636% і перевищує вартість власного капіталу на 21,364%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.11.

Дисконтований термін окупності складає повні чотири роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2029 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2028 р. до: $4+76773/691512=4,1$

року з початку інвестиційного процесу. Це трохи менше тривалості проекту, тому цей інвестиційно-інноваційного проект може бути прийнятий до реалізації.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проекту, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік (таблиця 3.10, ряд. 10)	-1637923	433525	655173	873689	1049764	1648722
Дисконтований грошовий потік (складові формули 12)	-1637923	390563	531753	638834	691512	978436
Акумуляований грошовий потік	-1637923	-1247360	-715607	-76773	614739	1593175

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначмо, що нами рекомендовано для АТ «Фармак» формування інвестиційної стратегії, яка спрямована на розробку і впровадження інноваційно-інвестиційного проекту «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів». Стратегія спрямована на створення сучасного та інноваційного виробництва імунобіологічних лікарських засобів, яке замінить поставки імпортової продукції та забезпечить вітчизняний фармацевтичний ринок ефективними препаратами.

Загальна сума інвестицій на впровадження стратегії складає 2600000 тис. грн. Підприємство планує залучити власні кошти у розмірі 1637923 тис. грн, а також взяти кредит в розмірі 962077 тис. грн в АТ КБ «ПриватБанк» під 9% річних за тарифом «Доступні кредити 5–7–9%» для клієнтів середнього та корпоративного бізнесу. Проект передбачає залучення 400 осіб, які будуть отримувати конкурентну заробітну плату у розмірі 47062 грн. на місяць.

Підприємство кожен рік протягом 5 років повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної

частини боргу. Слід відмітити, що нами було спрогнозовано чистий прибуток підприємства, який упродовж усього періоду реалізації інвестиційної стратегії, має тенденцію до збільшення. Також було наведено прогноз балансу інвестиційного проєкту, де окрім показників чистого прибутку та виручки, зростає вартість самого підприємства, що вказує на перспективність інвестиційної стратегії.

Оцінка ефективності інвестиційної стратегії була проведена за трьома основними показниками: чистий грошовий потік, дисконтований грошовий потік та акумульований грошовий потік. До того ж нами було розраховано загальну суму $NPV=1593175$ тис. грн. Слід зазначити, що розрахований показник IRR складає 41,65% та значно перевищує вартість власного капіталу. Дисконтований термін окупності складає 4 роки та 1 місяць з початку інвестиційного процесу.

Отже, усі вищезгадані фактори свідчать про подальшу перспективу впровадження інвестиційної стратегії.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування інвестиційної стратегії підприємства в умовах кризи – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити висновки.

Введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на економіку країни. Бойові дії та пошкодження інфраструктури призвели до значних економічних збитків, які оцінюються в мільярди доларів. Багато підприємств не були готові до конфлікту та зазнали серйозних втрат або навіть припинили свою діяльність. Бойові дії призвели до значної міграції та мобілізації працездатного населення, скорочення трудових ресурсів та зниження попиту і пропозиції на ринку. Знищення підприємств і блокування українських портів ускладнили ситуацію, зокрема для металургійного та логістичного ринків. Аграрний сектор також зазнав втрат через неможливість проведення посівної кампанії та функціонування ферм.

В умовах воєнного стану Уряд України зосередився на впровадженні ряду заходів у таких ключових напрямках, як макроекономіка, армія, спрощене оподаткування, доступ до фінансування та економічна стратегія. Національний банк України спрямовував свої дії на підтримку стабільності банківської системи, введення валютних обмежень і додаткових інструментів підтримки. Крім того, уряд розробив нову економічну стратегію для післявоєнного відновлення та розвитку країни.

Інвестиційна стратегія підприємства є системою довгострокових цілей, яка спрямована на розвиток підприємства шляхом розширення та модернізації активів. Вона включає комплексну програму дій, форми інвестування, послідовність етапів досягнення цілей. Головна мета інвестиційної стратегії полягає в розвитку підприємства з урахуванням майбутніх перспектив і збереження стратегічних конкурентних переваг. Ця стратегія є важливим

інструментом для організації, оскільки вона допомагає та отримувати високий рівень прибутку, підтримує ліквідність інвестиційних активів та забезпечує швидке реінвестування капіталу.

Інвестиційна стратегія є важливою складовою функціональних стратегій підприємства та взаємодіє з фінансовою, інноваційною, екологічною та соціальною стратегіями. Вона визначає обсяги та структуру капіталовкладень, розробку нових проєктів і вдосконалення виробничих можливостей.

Розробка інвестиційної стратегії є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, оскільки допомагає інвесторам ефективно використовувати свої ресурси та досягати фінансових цілей. Правильно розроблена стратегія дозволяє зменшити ризики і максимізувати потенційні доходи. Розробка інвестиційної стратегії вимагає усвідомленого планування, стратегічного підходу та постійного перегляду з урахуванням змін на ринку та нових можливостей.

Розробка інвестиційної стратегії передбачає кілька етапів, починаючи з визначення загального періоду формування стратегії. Подальші кроки враховують дослідження факторів, що впливають на інвестиційне середовище, формування стратегічних цілей, розробку альтернативних стратегій, узгодження з іншими стратегічними аспектами, конкретизацію стратегій та термінів, вибір інвестиційної стратегії, реалізацію стратегії та оцінку результатів. Під час оцінки результатів важливо враховувати ефективність розміщення інвестиційних ресурсів, рівень ризику, отриманий прибуток та додаткові фактори, що впливають на фінансовий результат. Загальною метою розробки інвестиційної стратегії є досягнення визначених цілей та успішний розвиток підприємства.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що об'єктом дослідження є АТ «Фармак» – виробник фармацевтичної продукції №1 за обсягами продажів у грошовому виразі на вітчизняному ринку з європейськими стандартами якості. Місія підприємства полягає у забезпеченні доступного лікування сучасними ефективними

лікарськими засобами з метою допомогти людині бути здоровою та щасливою. АТ «Фармак» працює на міжнародному ринку завдяки ефективній стратегії експорту та співпрацює з багатьма науково-дослідними закладами та партнерами по всьому світу. Підприємство щороку вкладає значні інвестиції у власний розвиток, що сприяє успішному впровадженню інвестиційних проєктів.

Під час дослідження було проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності АТ «Фармак» за допомогою різних методів. Український фармацевтичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, тому до основних конкурентів АТ «Фармак» за часткою ринку можна віднести Корпорацію «Артеріум», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ТОВ «Юрія-Фарм», ПАТ «Київський вітамінний завод», ТОВ «Кусум Фарм» та ТОВ «Дельта Медікел». Проведений аналіз п'яти конкурентних сил Портера показав, що бар'єри входу у фармацевтичну галузь досить високі, а заміна товарами-субститутами незначна.

Під час проведення SWOT-аналізу було сформовано стратегічні рекомендації для зміцнення конкурентної позиції АТ «Фармак». Серед сильних сторін підприємства було виділено широкий асортимент лікарських засобів, висококваліфікований персонал та наявність власної науково-дослідницької бази. PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність АТ «Фармак» показав, що введення активних бойових дій в Україні та нестабільність політичної ситуації можуть негативно вплинути на підприємство. Серед факторів, які мають позитивний вплив на підприємство, слід виділити зростання попиту лікарських засобів на ринку та поліпшення доступу населення до лікарських засобів.

Портфельний аналіз АТ «Фармак», проведений за допомогою матриці БКГ, показав, що найбільш популярними видами продукції на підприємстві є протизастудні засоби та кардіологічні препарати, частка продажу яких у загальному обсязі продажів складає 16% та 15% відповідно. АТ «Фармак» має

збалансований портфель, оскільки кількість товарів-лідерів на фармацевтичному ринку велика, а нежиттєздатних товарів, які не приносять прибутку, немає. Аналіз якості продукції показав, що товари АТ «Фармак» є конкурентоспроможними, а характеристики та конкурентоспроможність лікарських засобів за рік покращилися. Метод, заснований на теорії ефективності, дає змогу зробити висновок, що конкурентоспроможність АТ «Фармак» за досліджуваний період зросла, показник КСО складає 13,2 та близьиться до 15.

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак» показав, що за досліджуваний період виручка від реалізації продукції збільшилась на 24,2%, що може свідчити про зростання обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Чистий прибуток АТ «Фармак» збільшився на 430,1 млн. грн. або 35,6%, що демонструє покращення фінансової діяльності підприємства. Випередження темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання виручки від реалізації є позитивною тенденцією, яка свідчить про покращення ефективності виробництва та управління фінансами підприємства. Згідно з проведеними експрес-аналізом та горизонтальним аналізом структури балансу підприємства загальна вартість майна АТ «Фармак» зросла на 1392,6 млн. грн. Підприємство за досліджуваний період збільшило ліквідність за рахунок зростання оборотних активів, але зберегло стабільну структуру активу і пасиву.

Аналіз платоспроможності АТ «Фармак» показав, що підприємство є платоспроможним, проте ліквідність балансу порушена. Фінансова стійкість підприємства за досліджуваний період збільшилася, а «золоте правило господарювання» виконується. Проведене діагностування банкрутства підприємства за методикою Аргенті показало, що АТ «Фармак» знаходиться на стадії помилки (26 балів). Більшість розрахованих показників рентабельності мають позитивну динаміку, що свідчить про покращення ефективності діяльності АТ «Фармак».

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи,

зазначмо, що нами рекомендовано для АТ «Фармак» формування інвестиційної стратегії, яка спрямована на розробку і впровадження інноваційно-інвестиційного проекту «Виробництво імунобіологічних лікарських засобів». Стратегія спрямована на створення сучасного та інноваційного виробництва імунобіологічних лікарських засобів, яке замінить поставки імпортової продукції та забезпечить вітчизняний фармацевтичний ринок ефективними препаратами.

Загальна сума інвестицій на впровадження стратегії складає 2600000 тис. грн. Підприємство планує залучити власні кошти у розмірі 1637923 тис. грн, а також взяти кредит в розмірі 962077 тис. грн в АТ КБ «ПриватБанк» під 9% річних за тарифом «Доступні кредити 5–7–9%» для клієнтів середнього та корпоративного бізнесу. Проект передбачає залучення 400 осіб, які будуть отримувати конкурентну заробітну плату у розмірі 47062 грн. на місяць.

Підприємство кожен рік протягом 5 років повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Слід відмітити, що нами було спрогнозовано чистий прибуток підприємства, який упродовж усього періоду реалізації інвестиційної стратегії, має тенденцію до збільшення. Також було наведено прогноз балансу інвестиційного проекту, де окрім показників чистого прибутку та виручки, зростає вартість самого підприємства, що вказує на перспективність інвестиційної стратегії.

Оцінка ефективності інвестиційної стратегії була проведена за трьома основними показниками: чистий грошовий потік, дисконтований грошовий потік та акумульований грошовий потік. До того ж нами було розраховано загальну суму $NPV=1593175$ тис. грн. Слід зазначити, що розрахований показник IRR складає 41,65% та значно перевищує вартість власного капіталу. Дисконтований термін окупності складає 4 роки та 1 місяць з початку інвестиційного процесу. Отже, усі вищезгадані фактори свідчать про подальшу перспективу впровадження інвестиційної стратегії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>
2. Левчинський Д.Л., Ступнікер Г.Л., Каширнікова І.О., Зозуля Н.В. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 110–114.
3. Бойчик І.М. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 26–28 трав. 2022). С. 15–20.
4. Кобеля З.І., Тодорюк С.І. Перспективи розвитку підприємництва у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2023. № 7–8. С. 95–106. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6880>.
6. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 3–2. С. 34–39.
7. Лойко В.В., Бродюк І.В. Інвестиційна стратегія в системі стратегічного набору підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 363–365.
8. Галько Л.Р. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727/699>
9. Бурлака Н.І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 37–44.
10. Пріб К.А. Інвестиційна складова управління розвитком підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 1. С. 77–85.
11. Орехова К.В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 14–17.
12. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у

розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2018. № 19 (1295). С. 19–22.

13. Добриніна Л.В. Етапи впровадження інвестиційних стратегій на підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1 (12). С. 76–81.

14. Гуторов О.І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. *Вісн. ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. № 2. С. 212–226.

15. Денисенко М.П., Бродюк І.В., Сташенюк Д.Г. Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 17–20.

16. Шгаль Т.В. Теоретичні основи реалізації інвестиційних стратегій транснаціональних корпорацій в умовах динамізму світової економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. № 1 (2). С. 119–126.

17. Офіційний сайт АТ «Фармак». 2022. URL: <https://farmak.ua/>.

18. Аптечний продаж за підсумками 2022 р. 2022. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/aptechnij-prodazh-2022/>.

19. Державна служба статистики. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

20. Чи вдалося війні зруйнувати вітчизняну фармацевтичну галузь? URL: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/chi-vdalosya-viyni-zruynuvati-vitchiznyanu-farmatsevtichnu-galuz/>.

21. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.

22. Волівач А.П. Застосування SWOT-аналізу для оцінки ризиків діяльності ЗВО. *Вісник інженерної академії України*. 2018. № 4. С. 196–203.

23. Іщенко М.І., Нусінов В.Я. Аналіз зовнішнього середовища як складова стратегічного аналізу. *Ефективна економіка*. 2014. № 6.

24. Закон України «Про лікарські засоби» № 2469-IX від 28.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>.

25. Офіційна звітність АТ «Фармак» URL: <https://farmak.ua/financial-statements-and-information-about-the-company/>.

26. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз. К.: Видавничий дім «АртЕк», 2014. 320 с.

27. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». Кредитна лінія. URL: <https://privatbank.ua/>.

28. Поточна вартість ануїтету 1 грошової одиниці за період (метод складного відсотка, постнумерандо). URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2.