

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

студента \_ Цабегея Павла Владиславовича

академічної групи \_073м – 22 - 2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проєктного менеджменту (за матеріалами Корпорації «АРТЕРІУМ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.			

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 25 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня магістра**студенту Цабегей П.В. академічної групи 073м-22-2спеціальності 073 Менеджментза освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльностіна тему Забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту (за матеріалами Корпорації «АРТЕРІУМ»)затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06.10. 2023 р. № 1215-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ»	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективної організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано

\_\_\_\_\_ Амоша О.І.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 25 » вересня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 11 » грудня 2023 року

Прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ Цабегей П.В.  
(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра  
студента групи 073м-20-2  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Цабегея Павла Владиславовича

на тему: Забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту (за матеріалами Корпорації «АРТЕРІУМ»)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД, КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА.**

Структура роботи: 103 сторінки комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 31 таблицю; 5 додатків; 45 джерел посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління розвитком експортної діяльності підприємства на засадах проектного підходу.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: виконано аналіз теоретичних засад управління ефективним розвитком експортної діяльності підприємства, дослідження умов та організаційно-економічного забезпечення її розвитку за допомогою інструментарію проектного менеджменту; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства; виконано рекомендацій щодо забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту.

Методи дослідження – використані методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження; алгоритми та методи економічного аналізу, використані для оцінки результатів виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства; метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення експортної діяльності підприємства; окремі методики та положення проектного менеджменту, системного аналізу та планування інвестиційних проектів.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності їх діяльності на зовнішніх ринках.

Сфера застосування – експортна діяльність підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. При початкових інвестиціях у 42 млн. USD, чистий приведений дохід за проектом складатиме 130 млн. USD з терміном окупності 58 місяців.

Значимість роботи для підприємства полягає в формуванні міцних основин для розгалуження діяльності підприємства на ринку, що має забезпечити йому фінансову стійкість та високу конкурентоспроможність порівняно з іншими підприємствами фармацевтичного ринку.

## ABSTRACT

qualification work of the master  
student group \_073m-22-2  
NTU "Dnieper Polytechnic"  
Tsabegi Pavlo Vladyslavovich

on the topic: Ensuring the efficiency of the organization of the export activity of the enterprise with the help of project management tools (based on the materials of the “ARTERIUM” Corporation)

EFFICIENCY, EXPORT ACTIVITY, MANAGEMENT, PROJECT APPROACH,  
CORPORATE SYSTEM.

Structure of the work: 103 pages of computer text; 10 drawings; 31 tables; 5 applications; 45 reference sources.

The object of development are the processes of managing the development of the enterprise's export activity on the basis of the project approach.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to ensure the efficiency of the enterprise's export activity organization with the help of project management tools.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: an analysis of the theoretical principles of managing the effective development of the enterprise's export activity, a study of the conditions and organizational and economic support for its development with the help of project management tools; the main problems of the production and economic activity of the investigated enterprise are determined; recommendations on ensuring the efficiency of the organization of the enterprise's export activities using project management tools have been implemented.

Research methods – methods of analysis and generalization used in the study of literary sources, Internet sources related to the topic of research; algorithms and methods of economic analysis used to evaluate the results of the production and economic activity of the enterprise under study; synthesis method, which is used to substantiate the improvement of the enterprise's export activity; separate methods and provisions of project management, system analysis and planning of investment projects.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by large and medium-sized enterprises when solving the tasks of increasing the efficiency of their activities in foreign markets.

The field of application is the export activity of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency. With an initial investment of USD 42 million, the project's net projected income will be USD 130 million with a payback period of 58 months.

The significance of the work for the enterprise lies in the formation of solid foundations for the branching of the enterprise's activities in the market, which should ensure its financial stability and high competitiveness compared to other enterprises of the pharmaceutical market.

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Теоретично-методологічні основи забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проєктного менеджменту.....	7
1.1 Основні напрямки реалізації проєктів розвитку експортної діяльності підприємства в сучасних умовах .....	7
1.2 Сутність управління проєктами розвитку експортної діяльності у концепції Project Management .....	10
1.3 Програмний інструментарій для управління проєктами розвитку експортної діяльності підприємства .....	16
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» .....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ» ...	22
2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ» .....	30
2.3 Аналіз ринкових перспектив розширення експортної діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ» .....	43
3 Розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективної організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проєктного менеджменту.....	53
3.1 Рекомендації щодо впровадження корпоративної системи управління проєктами Корпорації «АРТЕРІУМ» .....	53
3.2 Планування проєкту виходу Корпорації «АРТЕРІУМ» на нові зовнішні ринки за допомогою програмного забезпечення MS Project.	57
3.3 Обґрунтування ефективності реалізації Стратегічної програми нового виробництва фармацевтичної продукції на базі Корпорації «АРТЕРІУМ» .....	63
Висновки .....	82
Перелік джерел посилання .....	87
Додаток А. Матеріали апробації кваліфікаційної роботи .....	92
Додаток Б. Фінансова звітність Корпорації «АРТЕРІУМ» .....	94
Додаток В. Проєкт організації експортної діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ».....	99
Додаток Г. Рецензія на кваліфікаційну роботу .....	104
Додаток Д. Відгук керівника кваліфікаційної роботи .....	105

## ВСТУП

Війна та пандемія COVID-19 суттєво вплинули на експортну діяльність українських підприємств: Втрати підприємств через військові дії та військовий стан та їх вплив на виробництво та ланцюжок постачань значно обмежують можливості експорту. Впровадження воєнного стану у певних регіонах вплинуло також на можливості та обсяги експорту, оскільки створило додаткові виклики для логістики та здійснення міжнародних операцій. На обсяги зовнішньої торгівлі вплинули й заходи, прийняті урядом України щодо тимчасового обмеження низки видів експорту [1].

Окрім того, пандемія COVID-19 також призвела до змін у міжнародних логістичних ланцюгах. Закриття кордонів, обмеження перевезень та зміни в умовах перевезень вплинули на транспортування товарів та доставки, що призвело до складнощів у виконанні зобов'язань перед партнерами. Введення карантинних обмежень та локдаунів в інших країнах призвело до зменшення попиту на деякі види товарів та послуг. Це викликало проблеми з реалізацією готової продукції та можливостями збільшення обсягів експорту.

Незважаючи на це, деякі українські підприємства змогли адаптуватися до нових умов і навіть знайти нові можливості на змінених ринках умов. Деякі галузі експорту виявилися більш стійкими до наслідків пандемії та воєнного стану. Але навіть для них динамічне ринкове середовище вимагає від українських підприємств постійного удосконалення систем управління і інформаційних систем їх підтримки з метою підвищення своїх потенційних можливостей, стратегічного потенціалу і зрештою підвищення конкурентоспроможності. Одним з основних напрямів створення ефективної системи управління підприємством, орієнтованої на підвищення його потенційних можливостей, може стати застосування проектного підходу.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо забезпечення ефективності

організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проєктного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад управління ефективним розвитком експортної діяльності підприємства, дослідження умов та організаційно-економічного забезпечення її розвитку за допомогою інструментарію проєктного менеджменту;

- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки техніко-економічних показників та потенціалу ринкового середовища для розширення його експорту;

- обґрунтування рекомендацій щодо забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проєктного менеджменту.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління розвитком експортної діяльності підприємства на засадах проєктного підходу.

Предметом даної роботи є методи та інструменти проєктного управління експортною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані методи теорії процесів і систем забезпечення експортної діяльності підприємства, методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження; алгоритми та методи економічного аналізу, використані для оцінки результатів виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства; метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення експортної діяльності підприємства; окремі методики та положення проєктного менеджменту, системного аналізу та планування інвестиційних проєктів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційної та інформаційної системи підтримки управлінських рішень в системі експортної діяльності підприємства. Рекомендації щодо зваженого

підходу та забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту будуть сприяти збільшенню валових доходів промислового підприємства.

Апробація. За матеріалами дослідження опубліковано тези доповіді XI Міжнародної науково-технічної конференції «МОЛОДЬ: НАУКА ТА ІННОВАЦІЇ», НТУ ДП, Дніпро, 22-24 листопада 2023 р. (Додаток А).



# 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1 Основні напрямки реалізації проєктів розвитку експортної діяльності підприємства в сучасних умовах

Пандемія та війна в Україні значно ускладнили експортну діяльність українських підприємств, проте, в той же час, це створило виклик для пошуку нових можливостей і розвитку експорту в майбутньому. Чимало при цьому безумовно залежить від специфіки галузі та поточних технологічних та організаційних можливостей підприємства [2, 3].

За даними Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту[4] понад 30% українського бізнесу вже адаптувалися до нових реалій і мають бізнес-стратегію та/чи бізнес-план розвитку.

Переважно релокація бізнесу відбувається зі Сходу України — 39,7% підприємств планують або здійснили релокацію в Україні чи за кордон. В інших регіонах від 80% до 90% бізнесів не здійснювали релокацію. Більшість підприємств, які змушені здійснити релокацію, роблять це виключно або переважно в Україні, за кордон релокувалося менше ніж 2% підприємств зі Сходу, Заходу та Центру України [4].

Натомість спостерігається збільшення підприємств, які переорієнтовують свою діяльність на експорт, а не переводять свій бізнес за кордон (рис. 1.1). Загалом 38% бізнесу зорієнтовано на експорт, з них 5,5% експортували ще до повномасштабної війни, а 15,3% починали розвивати цей напрям. У регіональному розрізі найбільша частка підприємств, які планують розвивати експорт зі Сходу (20,5%) та Півночі (20,1%) [4].

На Заході України найбільший відсоток бізнесів (37,7%), які мають стратегію, налагодили базові процеси, а деякі почали адаптуватися до неї. Проте близько 50% бізнесів по всій Україні ще досі в процесі обдумування та інтуїтивного управління (від 46,6% у Центрі України до 58,9% на Сході) [4].

#### Орієнтація на внутрішній ринок чи експорт?

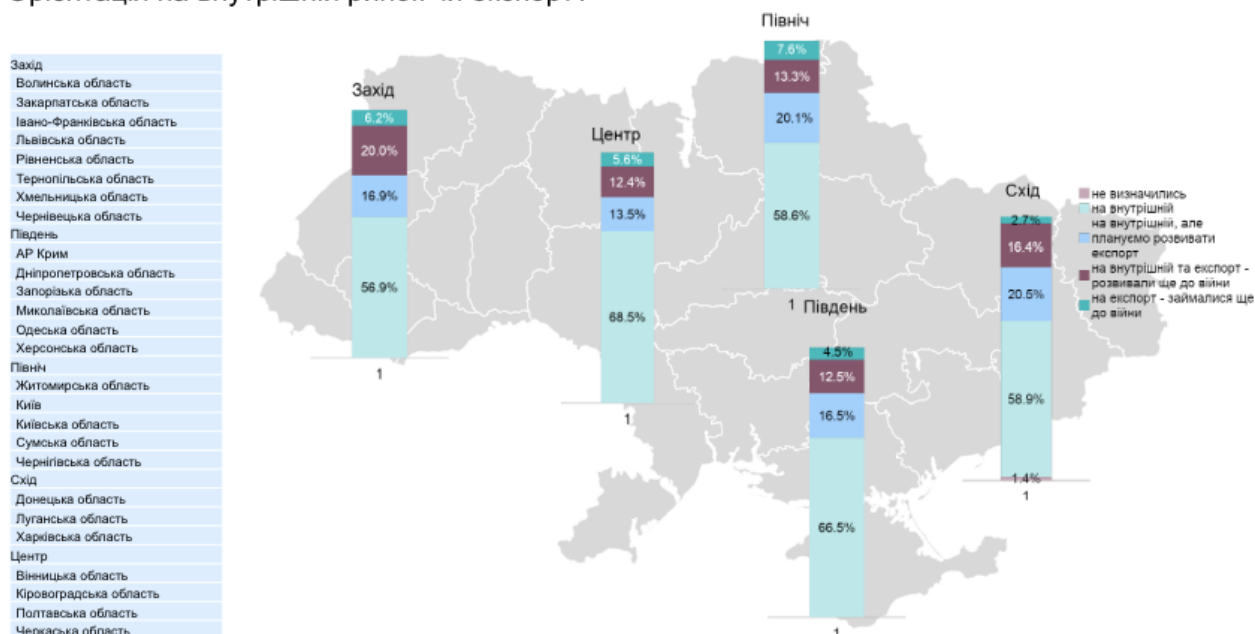


Рисунок 1.1 – Розподіл підприємств, які після повномасштабної агресії переорієнтували свою діяльність на експорт [4]

І в таких умовах саме проектний менеджмент, як методологія управління в організаціях, може ефективно сприяти розвитку експорту українських підприємств [5, 6]. Можна визначити кілька шляхів, як це може відбутися:

- Планування міжнародних проектів. Проектний менеджмент надає ефективні інструменти для планування міжнародних експортних проектів, включаючи аналіз ринку, визначення конкурентоспроможності, розробку стратегій збуту та підготовку міжнародних маркетингових кампаній.

- Управління ресурсами. Проектний менеджмент допомагає управляти ресурсами підприємства для забезпечення успішності експортних проектів. Це може включати управління фінансами, кадрами, матеріальними і технічними ресурсами та іншими аспектами, які є необхідними для здійснення експортних операцій.

- Ризик-менеджмент. Проектний менеджмент допомагає ідентифікувати, аналізувати та управляти ризиками, пов'язаними з експортними проектами. Це охоплює аналіз потенційних загроз та виявлення способів мінімізації ризиків для забезпечення успішного виконання проектів.

- Ведення проектної документації: Проектний менеджмент включає в себе створення необхідної документації для керування та моніторингу проектів, що може бути корисним при експортних операціях, де потрібно вести детальний облік договорів, угод, логістичних та митних процедур тощо.

- Моніторинг та оцінка результатів: Проектний менеджмент надає методики для моніторингу та оцінки результатів експортних проектів, що дозволяє вчасно коригувати стратегію та дії для досягнення найкращих результатів.

Аналізуючи праці науковців та практиків [7 - 12] можна констатувати, що в даний час українські підприємства мають можливість здійснювати розвиток своєї експортної діяльності за різними проектами. Ось деякі з них:

1. Розширення географії експорту. Українські компанії можуть звернути увагу на нові ринки збуту, особливо в країнах-еміратах та на ринках країн Азії. Розширення географії експорту дозволить диверсифікувати ризики та уникнути залежності від певних ринків.

2. Підвищення якості продукції. Зосередження уваги на підвищенні якості продукції та послуг допоможе з легкістю дотримуватися вимог здоров'я та безпеки, які є ключовими у багатьох країнах. Це також дозволить конкурувати за якістю, а не тільки за ціною.

3. Розвиток високотехнологічних виробництв. Спеціалізація на високотехнологічних виробництвах може стати ключовим напрямком для розвитку експортних зусиль. Експорт інноваційних та високотехнологічних товарів може принести значний прибуток та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

4. Пошук нових бізнес-партнерів. Укладення стратегічних партнерських угод з іноземними компаніями може допомогти встановити стабільне співробітництво та розвивати продуктивні відносини.

5. Ефективне використання міжнародних торгових угод. Зважаючи на те, що Україна має угоди про вільну торгівлю з рядом країн, важливо ефективно використовувати ці можливості для збільшення обсягів експорту.

6. Розвиток логістики та транспортної інфраструктури. Вдосконалення транспортної інфраструктури та логістичних послуг може виявитися важливим для зниження витрат та підвищення ефективності експортних операцій.

Таким чином, проектний менеджмент може ефективно сприяти розвитку експорту українських підприємств, допомагаючи їм керувати та реалізовувати міжнародні проекти більш ефективно та успішно.

## 1.2 Сутність управління проектами розвитку експортної діяльності у концепції Project Management

Успішність виконання проекту розвитку експортної діяльності визначається тим, наскільки ефективно здійснюється його задум, у якому сконцентровано інтереси колективів та організацій, які працюють над його реалізацією. Ефективна реалізація задуму проекту можлива лише за узгодженому цілеспрямованому розвитку всіх процесів, які забезпечують цю реалізацію, т. е. за ефективного управління процесом виконання проекту розвитку експортної діяльності.

Насправді реалізація більшості проектів залежить від цього, наскільки великі ресурси, доступні реалізації проекту. Тому досить часто питання управління проектами підмінюються питаннями оптимального управління ресурсами та, насамперед, фінансовими потоками. Однак управління ресурсами є лише частиною проблеми управління проектами та пов'язане з предметним підходом до управлінської діяльності.

Управління є надзвичайно складним видом діяльності у будь-якій галузі. Управління проектом – не виняток. Тому принцип системності, погляд на проект як систему, цілком виправданий. Системний підхід передбачає можливість декомпозиції та структуризації управління.

Під час розгляду діяльності з управління проектами можна назвати кілька підходів: функціональний, динамічний, предметний. Функціональний підхід до управління передбачає виділення основних функцій управління: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання.

У концепції Project Management функції управління вважаються центральним поняттям: вони виконуються на всіх рівнях управлінської діяльності, у кожній фазі реалізації проекту, всіх його процесів і об'єктів.

Послідовність функцій управління утворює цикл [13]:

- оцінка стану проекту (аналіз)
- постановка цілей (планування)
- ініціалізація виконання робіт (організація)
- порівняння планових завдань із фактичним станом справ (контроль)
- регулювання

Регулювання являє собою наступний рівень управління та починає новий цикл: аналіз відхилень фактичного стану справ від плану планування робіт з ліквідації відхилень організація діяльності з ліквідації відхилення контроль виконання відкоригованих планів [14].

Аналіз стану, у якому перебуває проект розвитку експортної діяльності виконується щоразу, коли необхідно втручання у хід виконання робіт. Аналізом починається робота над проектом, надалі аналізу підлягають усі елементи проекту: терміни виконання робіт, ступінь ризику, фінанси, кадри, хід проектування, постачання, виконання робіт, якість результатів тощо.

Можна стверджувати, що суть діяльності з управління проектом розвитку зовнішньоекономічної діяльності полягає у координації робіт та ресурсів. Іншими словами, управління є планування і контроль. Залежно від стадії розвитку проекту розвитку експорту ця діяльність конкретизується.

Процес управління проектом розвитку зовнішньоекономічної діяльності можна уявити послідовністю наступних кроків [15]:

- Визначити цілі, підцілі та завдання.
- Визначити ресурси, необхідні виконання завдань.
- Скласти план реалізації проекту.
- Ініціювати процес початку реалізації.
- Слідкувати за розвитком проекту.

У разі виникнення неузгодженості між поточним та запланованим процесами розвитку проекту забезпечити приведення процесу розвитку проекту в задане русло.

Перші з трьох наведених вище кроків відносяться до завдань планування, останні два – до завдань контролю.

Процес управління проектом розвитку експортної діяльності можна як сукупність деяких дій (функцій). Прийнято виділяти такі чотири основні функції управління проектом [13]:

- Управління предметною областю.
- Управління якістю.
- Керування часом.
- Управління вартістю.

Управління предметною областю. Предметна область проекту (мети проекту, завдання та роботи) у процесі його "життя" зазнає змін, тому виникає необхідність управління предметною областю проекту (іноді використовують терміни "управління результатами", "управління роботами чи обсягами").

Управління якістю. Для проекту повинні бути встановлені вимоги або стандарти якості результатів, за допомогою яких можна оцінити рівень успіху проекту. Визначення цих вимог, їх контроль та підтримка протягом "життя" проекту – це суть функції управління якістю.

Якість — це сукупність стандартів і критеріїв, за якими продукти проекту повинні відповідати, щоб вони працювали ефективно. Продукт має працювати, щоб забезпечити очікувану функціональність, вирішити визначену проблему та

забезпечити очікувану вигоду та цінність. Він також повинен відповідати іншим вимогам до продуктивності або рівням обслуговування, таким як доступність, надійність і ремонтпридатність, а також мати прийнятну обробку та полірування. Якість проекту контролюється за допомогою системи забезпечення якості (QA), яка є процесом регулярної оцінки загальної продуктивності проекту, щоб забезпечити впевненість у тому, що проект відповідатиме відповідним стандартам якості.

Керування часом. Однією з важливих характеристик проекту є його реалізація. Час – це найважливіший ресурс, тому всі роботи та взаємодія всіх учасників мають бути ретельно сплановані. У процесі реалізації проекту необхідно контролювати розвиток проекту та у разі відхилення від плану вживати відповідних заходів для їх ліквідації. Для запобігання небажаним відхиленням необхідно прогнозувати процес розвитку проекту.

Час визначається як час для завершення проекту. Час часто є найчастішим недоглядом у розробці проектів. Це відображається у пропущенні термінів і неповних результатах. Належний контроль за розкладом вимагає ретельного визначення завдань, які необхідно виконати, і точних оцінок їх тривалості, послідовності, в якій вони збираються виконуватися, і того, як мають бути розподілені люди та інші ресурси. Будь-який графік повинен враховувати відпустки та свята.

Управління вартістю. Кожен проект має встановлений бюджет, але не кожен проект завершується у межах бюджету.

Вартість – це бюджет, затверджений для проекту, включаючи всі необхідні витрати, необхідні для виконання проекту. Керівникам проектів в організаціях доводиться балансувати між тим, щоб гроші не закінчилися та не витрачали їх недостатньо, оскільки багато проектів отримують кошти або гранти, які мають контрактні положення з підходом до проектних коштів «використай або втрати». Погано виконані бюджетні плани можуть призвести до того, що в останню хвилину поспішно витрачатимуть виділені кошти. Практично для всіх

проектів вартість, зрештою, є обмежуючим обмеженням; небагато проектів можуть вийти за межі бюджету, не вимагаючи зрештою коригувальних дій.

Крім перерахованих вище чотирьох основних функцій, слід звернути увагу до такі важливі функції.

Управління персоналом. У процесі реалізації проекту на різних етапах його життєвого циклу необхідні спеціалісти різних спеціальностей, різної кваліфікації, причому в більшості випадків потреба в тому чи іншому спеціалісту обмежена часом виконання завдання. Ядро висококваліфікованих фахівців, діяльність яких визначає успіх проекту та складає його суть, — це команда проекту. Для успішної реалізації проекту розвитку експортної діяльності необхідно сформувати команду проекту, підібрати інших спеціалістів (учасників), розподілити обов'язки та відповідальність між учасниками, організувати взаємодію між учасниками. Це і є суть функції управління персоналом [16].

Управління комунікаціями. Для контролю стану ходу робіт проекту, його оточення та прогнозу результатів необхідно мати відповідну інформацію. Управління інформаційними зв'язками забезпечує своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні впливи, що обурюють.

Керівники проектів витрачають 90% свого часу на спілкування. Тому вони повинні бути хорошими комунікаторами, сприяючи чіткому, недвозначному обміну інформацією. Як керівник проекту, ваша робота полягає в тому, щоб багато людей були добре поінформованими. Важливо, щоб співробітники вашого проекту знали, чого від них очікують: що вони повинні робити, коли вони повинні це робити, над якими бюджетними та часовими обмеженнями та специфікаціями якості вони працюють. Якщо співробітники проекту не знають, які їхні завдання або як їх виконати, тоді весь проект зупиниться. Якщо ви не знаєте, що робить (або часто не робить) персонал проекту, ви не зможете контролювати хід проекту. Нарешті, якщо ви не впевнені, чого від вас очікує замовник, то проект навіть не стартує. Комунікація за проектом, таким чином,



може бути підсумована як знання того, «кому яка інформація потрібна і коли» та забезпечення її наявності.

Управління контрактами та забезпеченням проекту розвитку експортної діяльності. Виконавці залучаються до виконання робіт з урахуванням контрактів. Закупівлі та постачання необхідних матеріально-технічних ресурсів здійснюються також з урахуванням контрактів. Функція управління контрактами полягає у плануванні, підготовці та укладанні контрактів, контролі їх виконання.

Управління ризиками. Здійснення проекту пов'язане з невизначеністю багатьох елементів, імовірнісним характером перебігу процесів, а отже, і певним ризиком. Рівень ризику проекту можна знизити шляхом вжиття спеціальних заходів. Прогнозування ризиків, розробка заходів щодо їх зниження, мінімізація втрат у разі виникнення непередбаченої ситуації — становлять суть функції управління ризиками.

Деякі проекти вимагають певних навичок у певних сферах застосування. Области застосування складаються з категорій проектів, які мають спільні елементи. Вони можуть бути визначені за галузевою групою (фармацевтичний, фінансовий тощо), відділом (бухгалтерський облік, маркетинг, юридичний тощо), технологією (розробка програмного забезпечення, інженерія тощо) або управлінськими спеціальностями (закупівлі, дослідження та розробки тощо). ). Ці сфери застосування зазвичай пов'язані з дисциплінами, правилами та конкретними потребами проекту, клієнта чи галузі. Наприклад, більшість державних установ мають особливі правила закупівель, які застосовуються до їхніх проектів і не застосовуються в будівельній галузі. Фармацевтична промисловість зацікавлена в нормах, встановлених урядовими регуляторами, тоді як автомобільна промисловість мало чи зовсім не турбується про ці типи норм. Ми повинні бути в курсі подій у своїй галузі, щоб ефективно застосовувати свої знання. Сьогоднішній швидкий прогрес може залишити вас позаду досить швидко, якщо ви не будете в курсі поточних тенденцій [17].

### 1.3 Програмний інструментарій для управління проектами розвитку експортної діяльності підприємства

У практиці управління проектами використовуються як універсальні, і спеціалізовані інструменти — програми (програмні комплекси).

Універсальні програмні комплекси, до яких відносять текстовий процесор, електронну таблицю та систему управління базами даних, використовують для підготовки документів та розрахунків. До цієї групи відносять програми підготовки та проведення презентацій та комунікаційні програми: програми роботи з електронною поштою, розсилки факсів, доступу та публікації WEB.

Спеціалізовані програми можна умовно розділити на спеціальні та «пристосовані». Спеціальні програми розроблені спеціально для вирішення завдань управління проектами. До цієї групи програм відносять програми бізнес-планування та програми календарного планування. Ці два типи програм найбільше широко використовуються на практиці.

До групи «пристосованих» можна віднести програмні комплекси, які були розроблені як засоби вирішення інших завдань, наприклад, моделювання, але які стали використовувати для вирішення деяких завдань управління проектами, наприклад, структурного аналізу.

Аналіз використовуваних у практиці управління проектами програмних комплексів показав, що переважна більшість їх спрямовані на автоматизацію наступних напрямів управлінської діяльності [13]:

- Бізнес планування
- Планування робіт
- Оперативний контроль за перебігом робіт
- Аналіз ходу виконання плану
- Внесення коригувань у план робіт

До спеціалізованих програмних комплексів належать інструменти, спеціально створені для управління проектом на різних етапах життєвого циклу. Нижче наведено короткий опис програмних комплексів, призначених для

управління проектом на фазі концепції (Project Expert), системного проектування (BPWin, IThink), підготовки та реалізації (Microsoft Project).

Project Expert. Project Expert забезпечує вирішення більшості завдань, що виникають під час підготовки проекту до реалізації. Використовуючи Project Expert, можна [18]:

- описати оточення проекту та його можливу зміну в процесі реалізації проекту;
- розробити інвестиційний план проекту;
- описати прямі та загальні витрати проекту;
- визначити потреби у фінансуванні та розробити схему фінансування проекту;
- отримати аналітичні фінансові таблиці (баланс, звіт про прибутки та збитки, Cash Flow, звіт про використання прибутку);
- розрахувати фінансові показники проекту: ефективності інвестицій (BP – період окупності, PI – індекс прибутковості, NPV – чиста, наведена величина доходу, IRR – внутрішня норма рентабельності), показники рентабельності (ROI), показники ліквідності та платоспроможності;
- визначити чутливість показників ефективності інвестицій зміну різних чинників проекту;
- сформулювати та надрукувати фінансовий план проекту.

BPWin [19]. Програмний комплекс BPWin дозволяє побудувати IDEF0 модель проекту, в основі якої лежить технологія SADT (Structured Analysis and Design Technique).

Методологія моделювання IDEF0 призначена для аналізу системи як множини взаємодіючих, взаємопов'язаних функцій. Орієнтація виключно на аналіз функцій дозволяє розглядати функції незалежно від об'єктів, що їх виконують. Функціональний підхід дозволяє чітко відокремити проблеми аналізу та проектування від проблем реалізації.

IDEF0 - найбільш підходящий метод для аналізу та логічного проектування. В основному він застосовується на ранніх стадіях проекту. IDEF0

дозволяє виконувати опис складних об'єктів за допомогою простої графічної мови. Простий синтаксис мови поєднується із добре розробленим процесом опису систем, що дозволяє розробляти моделі високої якості для різних об'єктів. Опис системи за правилами IDEF0 має чітку структуру. IDEF0-модель є набір ієрархічно впорядкованих діаграм. Кожна діаграма описує певну функцію і складається з кількох взаємодіючих взаємопов'язаних підфункцій, кожна з яких у свою чергу може бути описана діаграмою.

Microsoft Project [20]. Програмний комплекс Microsoft Project є найпопулярнішим серед менеджерів малих і середніх проектів. Це пояснюється широкими можливостями пакета, зручним та добре знайомим більшості користувачів інтерфейсом.

Microsoft Project дозволяє ефективно управляти проектом на різних етапах його реалізації. Пакет дає можливість виконати структурування проекту шляхом поділу його на етапи, завдання та підзавдання, виявити завдання критичного шляху, отримати графік реалізації проекту, здійснити призначення ресурсів задачам проекту, ефективно контролювати завантаження ресурсів.

Пакет Microsoft Project підтримує всі можливі типи зв'язків між завданнями: FS (Finish-Start), SS (Start-Start), FF (Finish-Finish), а також дає можливість визначити час відставання (Lag Time) та випередження (Lead Time).

Графік реалізації проекту може бути представлений у вигляді діаграми Ганта, PERT-діаграми або мережевого графіка. Для кожного ресурсу можна визначити свій календар.

Пакет має широкі можливості щодо генерації звітів. У ньому визначено десятки стандартних звітів, можна визначити унікальний звіт, включивши в нього необхідну інформацію. Microsoft Project дозволяє імпортувати дані з файлів, створених серед інших програм, наприклад Microsoft Excel і Microsoft Access.

У пакет включено засоби підтримки колективної роботи. Є можливість надсилання електронного листа ресурсу на момент призначення цьому ресурсу завдання. У пакет вбудовані кошти, що забезпечують формування звіту про стан

проекту як HTML-документа. Безперечною перевагою пакета є можливість використання стандартної для офісних програм мови програмування Visual Basic for Applications (VBA), що забезпечує можливість розробки програмних компонентів, що забезпечують вирішення специфічних завдань.

Microsoft PowerPoint [21]. Microsoft PowerPoint входить до складу Microsoft Office. Програма дозволяє підготувати та провести презентацію. Презентація у сенсі — це процес представлення проекту, публічний виступ, що супроводжується демонстрацією таблиць, графіків. Презентація у вузькому значенні – це набір слайдів, які містять ілюстративний матеріал для доповіді чи виступу (презентації).

Слайди презентації Microsoft PowerPoint можуть містити текст; таблиці, зокрема імпортовані безпосередньо з програми роботи з таблицями; графіку (схеми, ілюстрації та інших.), зокрема імпортовану з існуючих файлів.

Якщо передбачається, що презентація буде проводитись із використанням презентаційного обладнання, можна використовувати анімаційні можливості програми, наприклад, можливість динамічного виведення тексту.

Універсальні програмні комплекси. До універсальних програмних комплексів відносять програми (додатки), які призначені на вирішення загальних завдань. До них відносять [21]:

- редактор тексту;
- програму роботи з електронними таблицями (електронна таблиця);
- програми доступу до ресурсів Інтернету;
- програми роботи з електронною поштою.

Редактор тексту одна із основних інструментальних засобів, які у процесі роботи над проектом. Редактор тексту використовують із підготовки різних документів: від листів до звітів.

У практиці управління проектами, з певних обставин, найширше використовується редактор тексту Microsoft Word різних версій. До безперечних переваг редакторів сімейства Microsoft Word слід віднести:

широкі можливості форматування тексту;

можливість імпорту документів та даних з інших додатків;  
можливість збереження документів у HTML-форматі;  
наявність засобів колективної роботи з документом.

Колективна робота над документом – це процес створення документа, в якому беруть участь кілька людей. Розрізняють такі ролі учасників роботи з документом: автор, рецензент, начальник (стверджуючий). Автор створює документ та передає його на рецензування. Рецензент, залежно від прийнятої дисципліни роботи з документами, може або вносити до документа зміни, або формулювати свої зауваження, які мають бути усунені автором. Аналогічно може діяти і начальник. Можливі два способи фіксації змін: на папері або у файлі документа.

Для фіксації необхідних, з погляду рецензента, змін безпосередньо в документі Microsoft Word, що редагується, надає дві можливості: примітки і запис змін.

Примітку зазвичай вставляють, коли потрібно привернути увагу автора, наприклад, зазначити необхідність уточнення формулювання. При увімкненому режимі запису (фіксації) змін рецензент може редагувати документ. При цьому всі внесені зміни будуть збережені в документі, але, на відміну від простого редагування, початковий варіант також залишиться в документі. Це дозволить автору побачити зміни, які вніс рецензент, прийняти (залишити) чи скасувати їх. Microsoft Word не лише фіксує зміни, а й запам'ятовує, хто їх вніс.

Іншим завданням забезпечення колективної роботи є переміщення документа (файлу) від автора до рецензента чи начальника і назад. Технічно найпростіше можна переслати документ електронною поштою. Microsoft Word, підтримуючи елементи технології Work Flow, дозволяє надіслати документ за маршрутом. У маршруті вказують ланцюжок адрес електронної пошти. Після того як лист (документ) пройде по всьому ланцюжку, він повертається до автора, при цьому лист міститиме всі запропоновані зміни.

Електронна таблиця (табличний процесор) – програма, призначена для економічних, наукових та інших розрахунків. У практиці управління проектами

електронна таблиця використовується переважно на етапі концепції та бізнес-планування. Наявність вбудованих економічних функцій дозволяє виконувати складні економічні розрахунки та аналіз.

У практиці управління проектами найбільше широко використовується електронна таблиця Microsoft Excel різних версій. До безперечних переваг Microsoft Excel слід віднести:

- велика кількість вбудованих математичних та економічних функцій;
- широкі можливості графічного представлення даних (графіки, діаграми);
- можливість імпорту даних із інших додатків;
- можливість збереження документів у HTML-форматі;
- наявність вбудованого, єдиного всім офісних додатків Microsoft, середовища розробки VBA (Visual Basic for Applications) та засобів засоби колективної роботи над документом (Розсилка документів "по маршруту").

Історично склалося отже більшість комплексів орієнтовані рішення типових завдань і націлені переважно автоматизацію етапу реалізації. Вони дозволяють отримати графік реалізації проекту та розподілити ресурси.

Декомпозиція проекту, зв'язування завдань, розподіл ресурсів виконується вручну, тому якість графіка реалізації проекту багато в чому визначається досвідом керівника проекту.

## 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ»

Корпорація «АРТЕРІУМ» (далі- Корпорація, Компанія) - одна з провідних українських фармацевтичних компаній. Зареєстрована 10.03.2005 за юридичною адресою: Україна, 01032, місто Київ, вул. Саксаганського, будинок 139. Керівником організації є Ремша Ганна Петрівна [22].

Корпорація була створена в 2005 році двома провідними фармацевтичними підприємствами – АТ «Київмедпрепарат» - найбільшим українським виробником антибіотиків, і АТ «Галичфарм» - лідером з виробництва препаратів на рослинній основі [23].



Компанія є виробником оригінальних та генеричних лікарських засобів та працює у таких терапевтичних напрямках: неврологія, кардіологія, дерматологія. Також компанія займається випуском ветеринарних препаратів. У портфелі компанії – 147 засобів для здоров'я людини та 17 ветеринарних препаратів [23].

Корпорація «АРТЕРІУМ» є величезним організмом. Він складається із структурних підрозділів, які очолює керуючий центр (визначає бізнес-стратегію,



здійснює корпоративне управління, координує дослідження та розробки), маркетингових центрів в Україні та інших країнах (відповідають за маркетинг та продаж, логістику) та виробничих центрів — поки що лише двох (рис. 2.1). Проте з допомогою розширення бізнесу очікується збільшення їх числа.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Корпорації «АРТЕРІУМ»

Характеристика засновників.

1. Товариство з Обмеженою Відповідальністю «АРТЕРІУМ ЛТД» - компанія заснована в 2008 р. З 2016 року надає широкий спектр послуг у сфері взаємодії з регуляторними органами. До переліку послуг входять послуги з реєстрації та підтримання чинності реєстраційних посвідчень, фармаконагляду та інші консультаційні послуги. Команда висококваліфікованих фахівців володіє досвідом успішного ведення діяльності в 16 країнах світу для 6 категорій продукції: активних фармацевтичних інгредієнтів, лікарських засобів для застосування людиною, ветеринарних лікарських засобів, рослинних лікарських засобів, виробів медичного призначення, дієтичних добавок. Системи

управління якістю «АРТЕРІУМ ЛТД» відповідають вимогам міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001.

2. Акціонерне Товариство «Київмедпрепарат» (АТ «Київмедпрепарат»).  
Виготовляє лікарські засоби з 1847 року. Дата проведення державної реєстрації  
- 25.03.1992

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД :

21.20 - Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

46.46 - Оптова торгівля фармацевтичними товарами

86.21 - Загальна медична практика

Виробничі потужності АТ розміщуються в основних виробничих цехах (з виробництва ін'єкційних форм ГЛЗ, з виробництва твердих форм ГЛЗ). Об'єкти основних засобів розташовані на земельних ділянках за адресами: м. Київ, вул. Саксаганського, 139; м. Київ, пр. Перемоги, 120; м. Київ, провулок Чистяківський, 7/33. Площа об'єктів нерухомості перевищує 31 тис. м. кв.

Вже майже 70 років АТ "Київмедпрепарат" залишається безперечним національним лідером у сфері виробництва антибактеріальних препаратів. Серед них як традиційні препарати, так і ГЛЗ нових поколінь. В 2022р. АТ "Київмедпрепарат" випустив 189 препаратів в 13 фармацевтичних групах (АТС група).

Виробництво лікарських засобів забезпечене необхідними санітарними умовами, обладнанням, персоналом для виробництва стерильних і не стерильних препаратів відповідно до вимог, існуючих у фармацевтичній галузі та вимог забезпечення умов пожежної безпеки, охорони праці, охорони навколишнього середовища. Складське господарство АТ "Київмедпрепарат" забезпечене приміщеннями і зонами для зберігання основної сировини, допоміжної сировини, матеріалів, друкованої продукції, готової продукції, карантину, відбору проб, браку, зберігання спирту, тощо. В складських приміщеннях окремо зберігаються відповідно до умов зберігання стерильні субстанції, не стерильні субстанції, антибіотики, метанол, етанол, хімреактиви і прекурсори,

легкозаймисті речовини (у підземному сховищі). Для субстанцій та готової продукції, що потребують зберігання при низьких температурах, передбачені окремі зони (холодильники).

АТ «Київмедпрепарат» має сертифікат GMP (Належної Виробничої Практики) на всі виробничі дільниці заводу. Таким чином, усі лікарські засоби випускаються відповідно до вимог стандарту, гармонізованого з європейським. Позитивне рішення відносно видачі сертифікатів GMP Держлікслужба прийняла на підставі результатів інспекції підприємства, проведеного 18.11.2022 - 02.12.2022 року. Інспекція підтвердила, що система забезпечення якості, приміщення і устаткування по виробництву лікарських засобів відповідають прийнятим в Україні вимогам GMP. Управління GMP відповідає вимогам Системи співпраці фармацевтичних інспекцій (PIC/S), директивам ЄС і рекомендаціям ВООЗ відносно продукції, призначеної для торгівлі і дистрибуції в країнах виробництва і для експорту. Сертифікат дійсний до 22 листопада 2022 року. Наразі триває процес прийняття Держлікслужбою наданих коригувальних та запобіжних дій та видачі сертифікатів GMP.

На 2023р. заплановані інвестиційні проекти: модернізація дільниці ліофільного сушіння та приведення до сучасних вимог належної виробничої практики, модернізація програмного забезпечення обладнання та розширення функціоналу діагностики дільниці пакування, приведення до сучасних вимог належної виробничої практики виробничих дільниць та підрозділів контролю якості.

Система збуту продукції регулюється політикою дистрибуції, згідно якої дистриб'ютори підрозділяються на групи стратегічних, роздрібних дистриб'юторів, загальну групу дистриб'юторів залежно від специфіки їх діяльності, і направлена на якнайповніше задоволення потреб споживачів, лікувальних установ і аптек в продукції підприємства. Система збуту продукції охоплює всю територію України, також постачання здійснюються в країни СНД (Казахстан, Грузія).

Виробництво лікарських засобів має сезонний характер, що пов'язано із сезонністю попиту на ліки та медичні препарати різних фармакологічних груп. Зокрема, обсяги продажів зростають у холодну пору року, коли найактивніше продаються протизапальні засоби та антибіотики. Відносний спад продажів спостерігається літом. Крім того від сезону змінюється структура продажів препаратів. В літні місяці переважну частку продажів мають лікарські засоби, що діють на систему травлення та метаболізм. У перехідні пори року (весна, осінь) питому вагу в обсягах продажів складають противірусні препарати, засоби для зміцнення імунітету та вітаміни.

Основні конкуренти АТ «Київмедпрепарат»: ПАТ "Фармак" (Україна), ПрАТ "Дарниця" (Україна), Тева Україна (Україна, Київ), Асіно Україна ТОВ (Україна, Київ), ТОВ "Юрія-Фарм" (Україна), ТОВ "Санофі-Авентіс Україна" (Україна), КРКА, д.д., Ново место (Словенія), ПАТ "Київський вітамінний завод" (Україна), Група компаній "Здоров'я" (Україна), ПАТ НВЦ "Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод" (Україна).

Позиції АТ «Київмедпрепарат» в ТОП-10 фармацевтичного ринку за 2022р: госпітальний сегмент: грн. - 2,08% (ранг 12), упак.- 5,36% (ранг 3); сегмент J на госпітальному ринку: грн. - 7,20% (ранг 5), упак. 27,50% (ранг 1); сегмент N на госпітальному ринку: грн. - 3,95% (ранг 5), упак. - 6,40% (ранг 5); роздрібний сегмент: грн. - 1,85% (ранг 9), упак. - 2,74% (ранг 8); сегмент J на роздрібному ринку: грн. - 6,67% (ранг 2), упак. - 13,61% (ранг 2); сегмент D на роздрібному ринку: грн. - 5,24% (ранг 4), упак. - 2,65% (ранг 8).

Основними конкурентними перевагами АТ «Київмедпрепарат» є: лідерство у сегменті антибактеріальних препаратів (6,67% - у грошовому вимірі, 13,61% - в упаковках у 2022 році), широкий асортимент продукції, який налічує 189 препаратів в 13 фармацевтичних групах, потужна система дистрибуції, оновлення портфелю продукції якісними препаратами, які є більш доступними ніж їх імпорتنі аналоги.

Найвигіднішими товарними групами (в відносному вигляді) АТ «Київмедпрепарат» є таблетки, ін'єкції, капсули, динаміка рентабельності яких

протягом звітного періоду мала тенденцію до зростання. На підприємстві постійно досліджується можливість генеричного випуску препаратів, що ефективно зарекомендували себе на провідних світових ринках і завдяки доступній ціновій політиці можуть підвищити якість лікування широких мас населення. Крім того, фахівцями Дослідного центру вивчаються терапевтичні потреби, і спрямовуються зусилля на розвиток оригінальних препаратів.

У структурі реалізації АТ «Київмедпрепарат» протягом останніх років доходи були отримано переважно від реалізації таблеток та ін'єкцій.

Покупцями продукції АТ "Київмедпрепарат" є вітчизняні та іноземні підприємства. Протягом останніх трьох років структура реалізації продукції Товариства майже не зазнавала змін, основним ринком збуту залишається Україна: у 2022 р. - 93,7 %, у 2021р. - 93,7% реалізації у вартісному виразі.

Протягом останніх років валюта балансу АТ «Київмедпрепарат» мала тенденцію до зростання. Станом на 31.12.2022р. основні засоби були сформовані, переважно, з будинків, споруд, машин та обладнання.

Протягом всього періоду діяльності АТ «Київмедпрепарат» оборотні активи були сформовані переважно за рахунок запасів та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. У складі поточних зобов'язань переважає заборгованість за товари, роботи, послуги.

Дохід від реалізації продукції АТ «Київмедпрепарат» отримує, переважно, в результаті продажу вироблених медикаментів. З метою підтримання продажів підприємство використовує систему бонусів та знижок.

Середня кількість працівників АТ «Київмедпрепарат» - 1102 особи.

3. Акціонерне товариство «Галичфарм» (АТ «Галичфарм») має свою історію, яка сягає понад 100 років. Дата проведення державної реєстрації - 10.06.1993 р. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД :

21.20 - Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

46.46. - Оптова торгівля фармацевтичними товарами

49.41. - Вантажний автомобільний транспорт

На балансі АТ «Галичфарм» обліковуються основні засоби виробничого призначення (власні та орендовані) та невиробничого призначення. Виробничі потужності розміщуються в основних виробничих цехах. Об'єкти основних засобів розташовані на земельних ділянках за адресами : м. Львів вул Опришківська,6/8, вул.Заклинських,5, вул. Балкова,1 та с.Дроговиж, вул.Івана Франка,1,Миколаївський р-н ,Львівська обл.

АТ «Галичфарм» є лідером у сфері виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини.

На підприємстві запроваджена Система екологічного управління (СЕУ), метою якої є дотримання екологічних вимог та зменшення негативного впливу на природне середовище. АТ «Галичфарм» сертифіковане на відповідність міжнародному екологічному стандарту ISO 14001:2015р "Система екологічного управління" та володіє сертифікатом відповідності (ISO 14001:2015, IDT). Система екологічного менеджменту охоплює основні процеси, а це в першу чергу, виробництво та зберігання готових лікарських засобів, сервісне обслуговування та енергетичне забезпечення виробництва. головною метою якого є мінімізація шкідливого впливу діяльності підприємства на довкілля.

2022 рік став важким, повномаштабна війна стала викликом для кожного з нас, для України, для фармринку. Основним завданням у воєнному 2022 році було вистояти та зберегти виробництво і колектив попри всі труднощі.

За 2022 рік випущено 27 517,373 тис. упаковок готових лікарських засобів. Реалізовано готової продукції , робіт ( послуг) на суму 1334,9 млн. грн.

Для виробництва лікарських засобів АТ «Галичфарм» здійснює закупівлю субстанцій та інших необхідних речовин, допоміжних матеріалів. Серед основних іноземних постачальників можна виділити: VITAMED d.o.o, (Словенія), Farmachem SA (Швейцарія), Kunststoffwerk Kremsmunster (Австрія), Stoelzle-Union s.r.o.(Чехія), Afrigetics cc. (Південна Африка), Biesterfeld International GmbH (Німеччина), IMCoPharma a.s. (Чехія), Witec Handels

GmbH(Німеччина), PRIME FORCE UK BUSINESS LIMITED (Велика Британія), PHU "STOMIL EAST" Sp. z o.o. (Польща) та інші.

Основними вітчизняними постачальниками по сировині та матеріалах є ТОВ "Фармексімпостач", ПАТ "Полтавський завод мед скла", ТОВ "Укрпол видавничий дім", ПП "Ян", ТОВ "Юнік Фарма", "Чернівецький завод медичних виробів", ТОВ "Агрополіграфсервіс", ТОВ "Алсі ЛТД", ПрАТ "Біо мед скло" та інші.

До основних конкурентів Товариства можна віднести ПАТ "Фармак" (Україна), ПрАТ "Дарниця" (Україна), ТОВ "Здоровье" (Україна), ТОВ "Юрія-Фарм" (Україна), Sanofi Pasteur (Франція) та інші.

Середня кількість працівників АТ «Галичфарм» - 1053 особи.

Місія Корпорації «АРТЕРІУМ» [23]:

Ми створюємо, виробляємо та просуваємо на ринок якісні й ефективні лікарські засоби для забезпечення здорового, тривалого та більш продуктивного життя.

Бачення Корпорації «АРТЕРІУМ» [23]:

Ми прагнемо до довгострокового лідерства та сталого розвитку цінності компанії шляхом розширення географії бізнесу, визначення нових можливостей у задоволенні потреб охорони здоров'я, постійного поліпшення якості та формування високої довіри до нашої продукції.

Успіх корпорації на національному та зовнішньому ринках спирається на 170-річний досвід дослідження, розробки та виводу на ринок лікарських препаратів.

У поєднанні з експертними знаннями сучасної галузі, це дозволяє корпорації бути на передових позиціях сучасної фармацевтичної промисловості України та країн СНД. Підприємства корпорації сертифіковані на відповідність міжнародному екологічному стандарту ISO 14001:2006.

Завдяки налагодженій системі внутрішнього контролю за діяльністю, що здійснюється керівними органами Корпорації «АРТЕРІУМ», відпрацьованій технології роботи, впровадженій схемі розмежування повноважень та контролю

за роботою, коло факторів ризику Корпорації у господарській діяльності значно звужено.

Можна виділити наступні фактори ризику [24]:

- ризик зміни правового середовища (в т.ч. податкової політики);
- ризик кризових явищ на фінансовому ринку;
- ризик, пов'язаний зі змінами кон'юнктури ринку, в якому діє Корпорація, цей ризик є передбачуваним та регулярно відслідковується та оцінюється підприємством;

- макроекономічні та форс-мажорні ризики ( перебігу бойових дій та військового стану).

Перспективи розвитку Корпорації по зоні досліджень і розробок:

- 1.Виробництво препаратів по контракту.
- 2.Оптимізація технологічних процесів виготовлення ГЛЗ та процесів очистки обладнання.
- 3.Впровадження у виробництво нових лікарських форм - спреї назальні, лікувальні лосьйони, суспензії
- 4.Збільшення номенклатури ветеринарних лікарських засобів - розробка, впровадження у виробництво на ліцензованих ділянках.
- 5.Збільшення номенклатури інфузійних та ін'єкційних лікарських засобів, розробка і впровадження їх у виробництво.
- 6.Продовження розробки нових препаратів на рослинній основі.
- 7.Розробка дієтичних добавок та виробів медичного призначення.
- 8.Адаптація документації до вимог Європейської фармакопеї.

2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ»

Велика кількість показників, що характеризують результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну



тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад, цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину. Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має конкретний характер, тому він дозволяє установникам та акціонерам вибирати напрямки активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку дозволяє виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат та фінансового ризику від інвестування у дане підприємство [27].

Отже стає очевидно що, обов'язковими елементами аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є дослідження їх динаміки та структури.

В аналізі використовуються наступні показники прибутку: прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), позареалізаційні результати (доходи і витрати від позареалізаційних операцій), прибуток який підлягає оподаткуванню, чистий прибуток.

Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютній приріст, середній темп приросту [28]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності Корпорації «АРТЕРІУМ», представлені в Додатку Б.

Абсолютний приріст (або зменшення)  $\Delta i$  розраховується як різниця рівнів ряду [28]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^b = y_i - y_0 \quad (2.1)$$

де  $y_i$  – базовий рівень ряду динаміки,  $y_i = y_0$ .

Темп приросту  $T_i$  виражається в процентах і показує, на скільки рівень  $y_i$  більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [28]:

$$\text{а) базисний} \quad T_b^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютній приріст  $\bar{\Delta}^b$  характеризує середню зростання (або зменшення)  $n$  рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [28]:

$$\bar{\Delta}^b = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де  $m$  – число ланцюгових абсолютних приростів ( $m = n - 1$ ).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [28]:

$$\bar{T}_{пр}^b = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

де  $m$  – число ланцюгових абсолютних приростів ( $m = n - 1$ );

$y_n, y_0$  – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку представлено у таблиці 2.1 та на рисунках 2.2 - 2.3.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників .

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг реалізації	тис. грн.	3653472	3855578	3048825
	$\Delta^b$	тис. грн	-	202106	-604647
	$T_{пр}^b$	%	-	5,5	-16,5
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	-302324		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-8,25		
2	Чисельність персоналу	осіб	352	316	301
	$\Delta^b$	осіб	-	-36	-51
	$T_{пр}^b$	%	-	-10,2	-14,5
	$\bar{\Delta}^b$	осіб	-25,5		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-7,25		
3	Продуктивність праці робітника	тис. грн/особ	10379	12201	10129
	$\Delta^b$	тис. грн/особ	-	1822	-250
	$T_{пр}^b$	%	-		-2,4

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн/особ	-125		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-1,2		
4	Фонд оплати праці персоналу	тис. грн.	257188	275097	278137
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	17909	20949
	$T_{пр}^b$	%	-	7,0	8,1
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	10475		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	4,1		
5	Собівартість реалізації	тис. грн.	3095870	3371488	2548792
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	275618	-547048
	$T_{пр}^b$	%	-	8,9	-17,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-273539		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-8,8		
6	Валовий прибуток	тис. грн.	557602	484090	499733
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-73512	-57869
	$T_{пр}^b$	%	-	-13,2	-10,4
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-28935		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-5,2		
7	Чистий прибуток	тис. грн.	123981	-16421	113268
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-140402	-10713
	$T_{пр}^b$	%	-	-113,2	-8,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-5357		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-4,3		
8	Рентабельність підприємства	%	3,4	-0,4	3,7
	$\Delta^b$	%	-	-3,8	0,3
	$\bar{\Delta}^b$	%	0,15		

З табл. 2.1 можна зробити висновок, що обсяг реалізації за досліджуваний період нестабільний і зростає з 3653472 тис. грн. у 2020 р. до 3855578 тис. грн. у

2021 р., а далі зменшується до 3048825 тис. грн у 2022 році. Середньорічне зменшення показника становить 302324 тис. грн. або 8,25%.

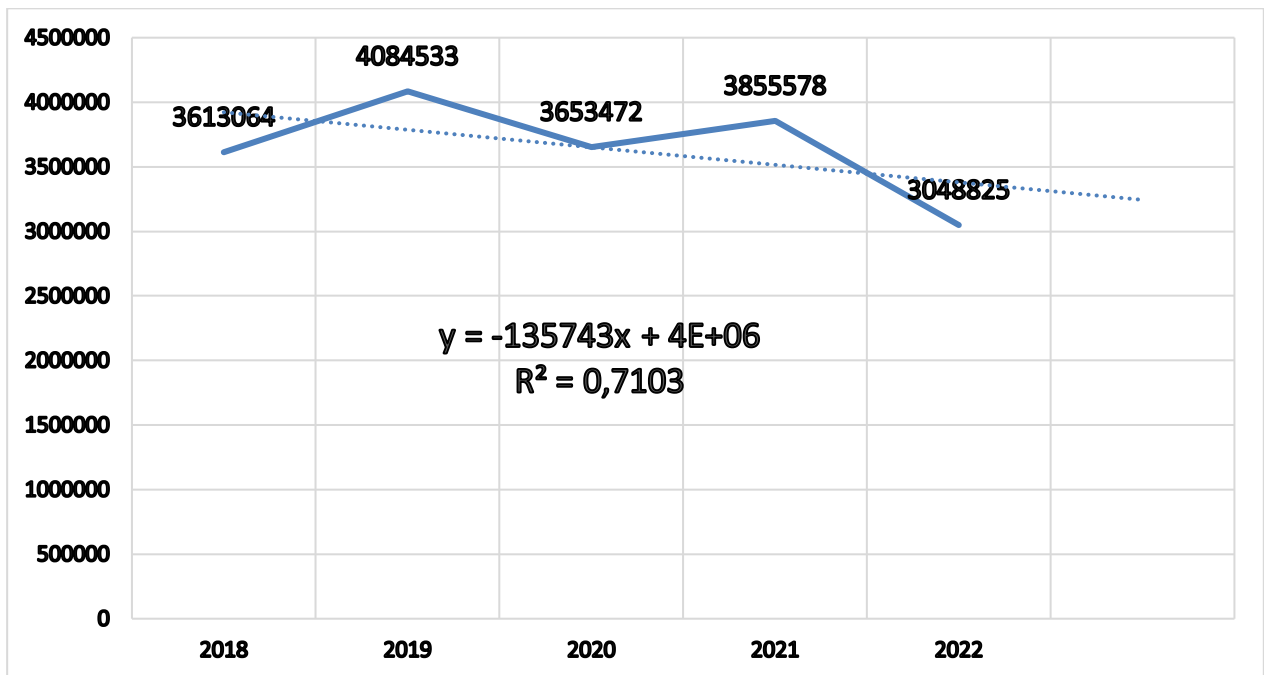


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізації Корпорації «АРТЕРІУМ», тис. грн

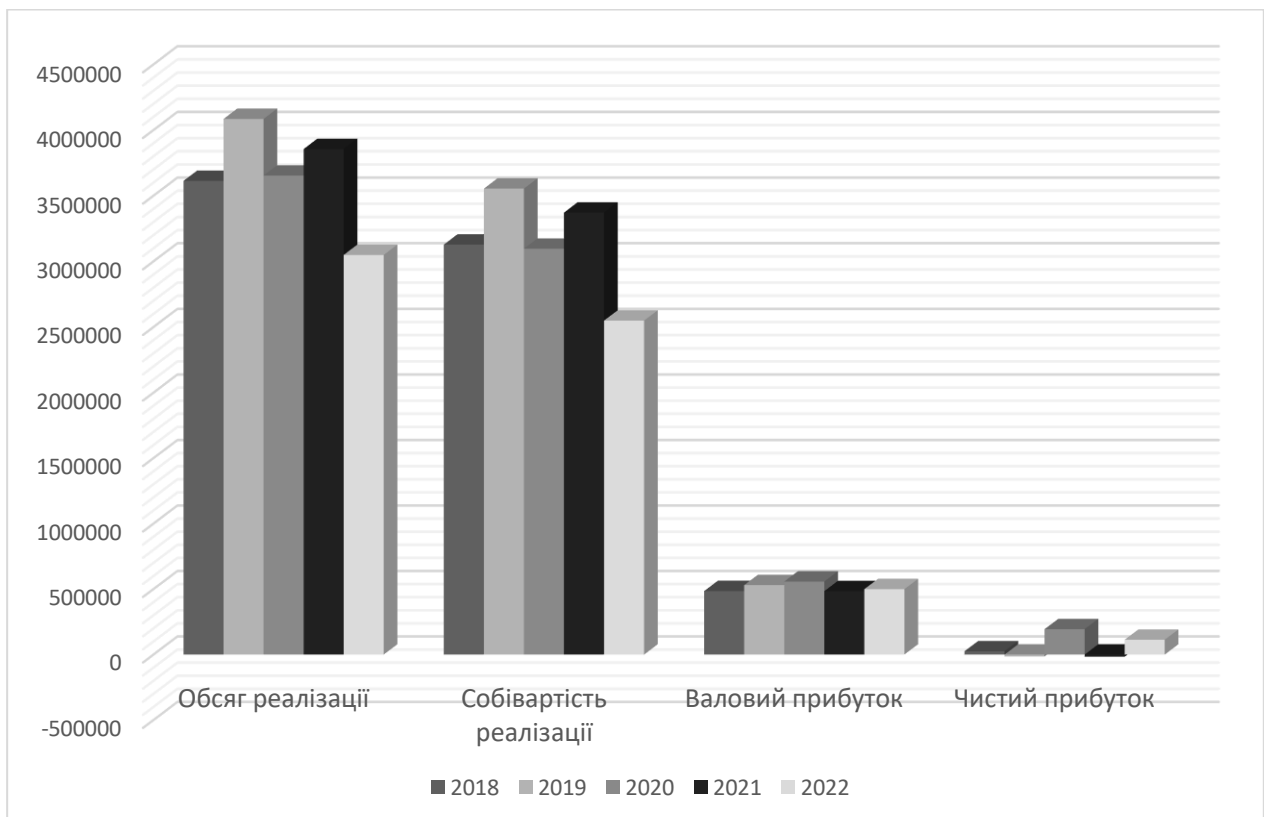


Рисунок 2.3 – Динаміка вартісних показників діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ», тис. грн

Щодо чисельності персоналу, у 2021 році у порівнянні з базовим спостерігалось зменшення у розмірі 36 осіб, а у 2022 році зменшення – 51 особи. Середньорічне зменшення чисельності персоналу складає 26 осіб або 7,25%.

При цьому фонд оплати праці у 2020 році складав 257188 тис. грн., у 2021 році – 275097 тис. грн., а у 2022 р. – 278137 тис. грн. Тобто спостерігалось середньорічне збільшення показника на 10475 тис. грн. або 4,1 %.

Показник же продуктивності праці робітника у 2020 році складав 10379 тис. грн /особу, у 2021 – 12201 тис. грн/особу, у 2022 – 10129 тис. грн/особу. У середньому за рік продуктивність праці робітника зменшувалася на 1,2%.

За рентабельністю підприємства також спостерігається тенденція до зростання. Рентабельність підприємства у 2020 р. складала 3,4 %, у 2021 р. – мінус 0,4 %, а у 2022 р. – 3,7%. Розмір середньорічного збільшення – 0,15%.

За період дослідження розмір валового прибутку також зменшується у середньому за рік на 28935 тис. грн. або 5,2%. Показник же чистого прибутку щорічно зменшується у середньому на 5357 тис. грн., і за останній рік дослідження підприємство мало прибутки у розмірі 113268 тис. грн.

При цьому собівартість реалізованої продукції у 2021 році у порівнянні з базовим збільшується на 275618 тис. грн. (8,9%), а у 2022 р. – зменшується на 547048 тис. грн. (17,6%). Середньорічне зменшення собівартості реалізації складає 273539 тис. грн. або 8,8%.

Процес аналізу собівартості продукції слід починати з аналізу кошторису витрат на реалізовану продукцію [28] таблиці 2.2 та 2.3, рис. 2.4. З даних таблиць видно, що окрім оплати праці найбільша доля в собівартості реалізованої продукції належить «Матеріальні витрати» (74,3 % в 2021 р), хоча й абсолютний показник збільшився на 848221 тис. грн (67,2%).

Зменшення питомої ваги елемента «Матеріальні витрати» (з 72,35 до 68,46%) пояснюється не зменшенням цін на енергію, сировину та матеріали, а якісно новим його рівнем (використанням етикетного та пакувального матеріалу), зростанням асортименту виробів (зростання питомої ваги в структурі виробленої продукції менш матеріаломістких продуктів).

Таблиця 2.2- Основні статті витрат на реалізацію продукції, тис. грн

Статті витрат	2020р	2021 р.	2022р.	відхилення	
				Абс., +/-	Відн, %
Собівартість реалізованої продукції:	3095870	3371488	2548792	-547 078	-17,7
Матеріальні витрати	2239973	2580166	1744739	-495 234	-22,1
Оплата праці	257188	275097	278137	20 949	8,1
Витрати на збут	252725	238272	261576	8 851	3,5
Амортизація	20350	6927	14287	-6 063	-29,8
Загальновиробничі витрати	325634	271026	250053	-75 581	-23,2

Таблиця 2.3 - Структура витрат на реалізовану продукцію

Статті витрат	2020р	питома вага,%	2021р	питома вага,%	2022р	питома вага,%
Собівартість реалізованої продукції:	3095870	100	3371488	100	2548792	100
Матеріальні витрати	2239973	72,35	2580166	76,53	1744739	68,46
Оплата праці	257188	8,31	275097	8,16	278137	10,91
Витрати на збут	252725	8,16	238272	7,07	261576	10,26
Амортизація	20350	0,66	6927	0,21	14287	0,56
Загальновиробничі витрати	325634	10,52	271026	8,03	250053	9,81

Доля статті «Оплата праці» складає близько десятої частки витрат. За 2022 рік стаття збільшилась на 20 949 тис. грн (8,1%) в порівнянні з 2020 р., за рахунок зростання середньої заробітної плати.

Доля статті «Витрати на збут» складає в середньому в 2022 році близько 10 % і збільшилася порівняно з 2020 року на 8 851 тис. грн.

Питома вага статті «Загально виробничі витрати» зменшилась з 10,52 % до 9,81% . Це відбулося за рахунок збільшення об'єму виробництва продукції

З аналізу можна зробити висновки, що слабке місце в витратах припадає на прямі витрати, а саме на енергію, матеріали та сировину. Для зміни ситуації необхідно вжити заходи по їх зниженню (перегляд норм, зміна постачальника). В собівартості значне місце займають транспортні витрати. Необхідно

запровадити заходи по вдосконаленню транспортних витрат (місце знаходження постачальника). Це також свідчить про необхідність виконання підприємством роботи щодо удосконалення його системи управління запасами.

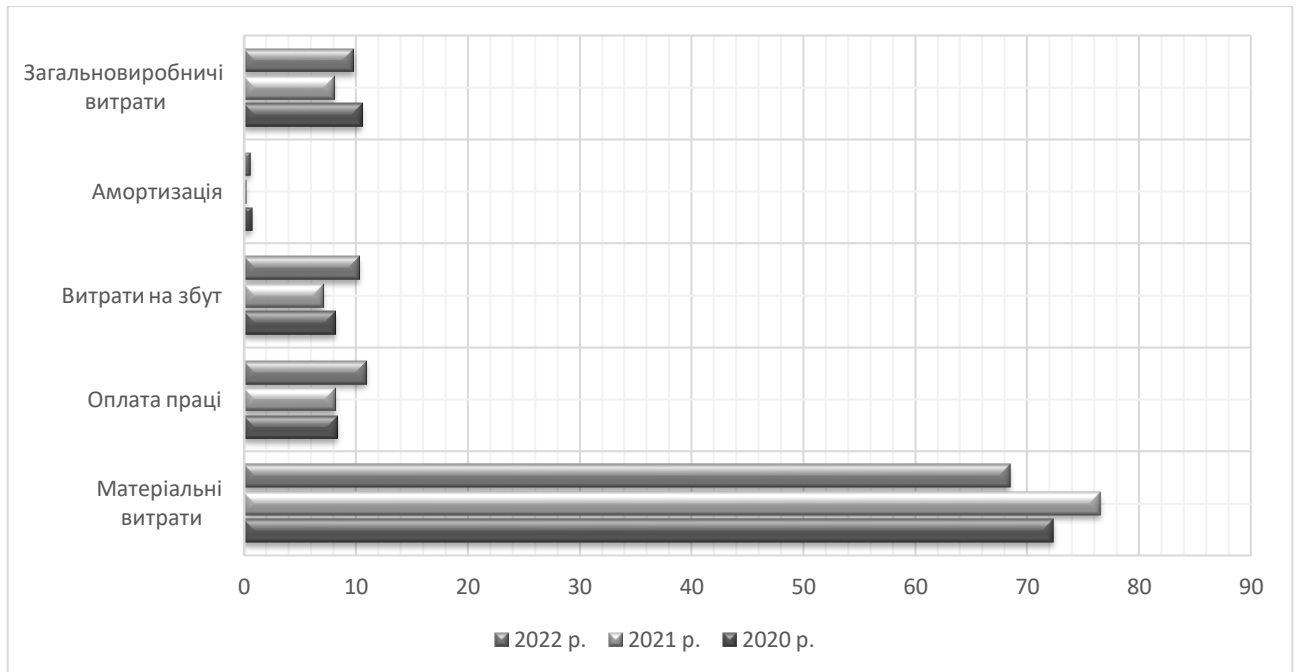


Рисунок 2.4 – Динаміка питомої ваги витрат у собівартості виробленої продукції Корпорації «АРТЕРІУМ», %

Ефективність виробництва визначає рівень фінансово-економічних результатів і має поліномність визначення і застосування для аналітичних оцінок та управлінських рішень. З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання. Підвищення рентабельності забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондоємність, вище фондоддача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. Також істотний вплив на показник рентабельності здійснює поліпшення використання матеріальних обігових коштів, при цьому знижується їхній розмір, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	2020 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.
Виручка від реалізації	3653472	3048825
Інші операційні витрати	21659	48499
Сумарні витрати	3095870	2548792
Валовий прибуток	557602	499733
Прибуток до оподаткування	148358	139195
Податок на прибуток	24377	25927
Чистий прибуток	123981	113268
Власний капітал	28956	67891
Весь капітал підприємства	1854653	1845552

Для розрахунку показників рентабельності капіталу переважно береться середня величина капіталу. Так, власний капітал на початок періоду аналізу складав 28956 тис. грн., а на кінець - 67891 тис. грн.. Середня сума капіталу, що використовується в формулі рентабельності складатиме:

$$(28956 + 67891) : 2 = 48\,423,5 \text{ тис. грн.}$$

Проте в умовах інфляції більш реальні оцінки можна одержати, використовуючи миттєві значення показників капіталу. З цієї причини, а також унаслідок відсутності у нас інформації про суму капіталу на початок 2020 р., використовували одно миттєве значення капіталу за 2022 р.

Розрахуємо показники рентабельності:

а) Рентабельність продаж:

$$R_n = \frac{П_{pn}}{B} * 100, \quad (2.5)$$

де  $R_n$  — рентабельність продаж;

$П_{pn}$  — валовий прибуток від реалізації продукції, грн.;



$B$  — виручка від реалізації продукції, грн..

За аналізований період рентабельність продаж склала:

$$R_{n(2020)} = 557602 : 3653472 * 100 = 15,3\%,$$

$$R_{n(2022)} = 499733 : 3048825 * 100 = 16,4\%$$

Таким чином, якщо в 2020 році з кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало прибутку 15,3 копійок, то в 2022 році цей показник збільшився і склав 16,4 копійок. Це може пояснити випереджаючим зростанням реалізаційних цін перед закупівельними.

б) Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат):

$$R_e = \frac{\Pi_{pn}}{ЗВ} * 100, \quad (2.6)$$

де  $ЗВ$  — сумарні витрати на продукцію, грн..

$$R_{e(2020)} = 557602 : 3095870 * 100 = 18,0\%,$$

$$R_{e(2022)} = 499733 : 2548792 * 100 = 19,6\%$$

Звідси витікає, що кожна гривня операційних витрат в 2022 році принесла підприємству прибуток в розмірі 19,6 копійок, це в 1,1 рази вище ніж у 2020 році.

в) Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства:

$$R_k = \frac{ЧП}{K} * 100, \quad (2.7)$$

де  $ЧП$  — чистий прибуток, грн.;

$K$  — весь капітал підприємства, грн..

$$R_{k(2020)} = 123981 : 1854653 * 100 = 6,7\%,$$

$$R_{k(2022)} = 113268 : 1845552 * 100 = 6,1\%$$

В 2020 році чистий прибуток підприємства склав 6,7 % від вартості всього інвестованого капіталу. В 2022 ж році частка чистого прибутку склала 6,1 % від суми всього капіталу.

г) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK} * 100, \quad (2.8)$$

де  $BK$  — власний капітал підприємства, грн..

$$R_{BK(2020)} = 123981 : 28956 * 100 = 428,2\%,$$

$$R_{BK(2022)} = 113268 : 67891 * 100 = 166,8\%$$

Ефективність використання власних засобів підприємства в досліджуваному інтервалі зменшилась у 2,6 рази, що свідчить про негативність результатів їх використання.

Зведемо отримані дані в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	2020 р., %	2022 р., %	Відхилення, %
Рентабельність продажів	15,3	16,4	1,1
Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат)	18,0	19,6	1,6
Рентабельність всього капіталу	6,7	6,1	- 0,6
Рентабельність власного капіталу	428,2	166,8	-261,4

Приведені показники рентабельності залежать від безлічі чинників. При аналізі коефіцієнтів рентабельності найбільш широке розповсюдження отримала факторна модель фірми «DuPont». Призначення моделі — визначити чинники, які впливають на ефективність роботи підприємства та оцінити цей вплив. Оскільки існує велика кількість показників рентабельності, аналітики цієї фірми обрали один. На їх думку найбільш важливий — рентабельність власного капіталу. Для проведення аналізу необхідно змоделювати факторну модель коефіцієнта рентабельності власного капіталу (модель фірми «DuPont») [29].

З зазначеної моделі можемо зробити висновок, що рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох чинників першого порядку: чистої рентабельності продажів, ресурсовіддачі та структури джерел коштів, які були інвестовані в підприємство. Важливість зазначених показників пояснюється тим,

що вони в деякому значенні узагальнюють усі боки фінансово-господарчої діяльності підприємства: перший чинник узагальнює звіт про фінансові результати, другий — актив балансу, третій — пасив балансу.

В основі зазначеної схеми аналізу закладена детермінована модель [30]:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий\_прибуток}}{\text{Власний\_капітал}} = R_n \times P_{\text{від}} \times K_{\text{зал}}, \quad (2.18)$$

$$R_n = \frac{\text{Чистий\_прибуток}}{\text{Виручка\_від\_реалізації}}, \quad (2.19)$$

$$P_{\text{від}} = \frac{\text{Виручка\_від\_реалізації}}{\text{Усього\_активів}}, \quad (2.20)$$

$$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Загалом\_джерел\_коштів}}{\text{Власний\_капітал}} \quad (2.21)$$

Для проведення факторного аналізу рентабельності підприємства можливе використання будь-яких прийомів елімінування. Ми використаємо один з найбільш простих — прийом абсолютних різниць.

Для зручності розрахунку впливу чинників на коефіцієнт рентабельності власного капіталу побудуємо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 - Зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу та факторних показників в динаміці

№	Показник	2020 р., %	2022 р., %	Відхилення
1	Рентабельність продажів	0,153	0,164	0,011
2	Ресурсовіддача	1,970	1,652	- 0,318
3	Коефіцієнт фінансової залежності	64,05	27,184	10,089
4	Рентабельність власного капіталу	4,282	1,668	- 2,614

Вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу зміни показника чистої рентабельності продажів визначимо наступною формулою:

$$R_{BK}^{PII} = \Delta R_n \times P_{від}^0 \times K_{зал}^0, \quad (2.22)$$

$$R_{BK}^{PII} = 3,017$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни показника ресурсовіддачі:

$$R_{BK}^P = R_n^1 \times \Delta P_{від} \times K_{зал}^0, \quad (2.23)$$

$$R_{BK}^P = -3,363$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{BK}^{\Phi 3} = R_n^1 \times P_{від}^1 \times \Delta K_{зал}, \quad (2.24)$$

$$R_{BK}^{\Phi 3} = 2,733$$

Узагальнимо в таблиці 2.8 вплив чинників, які впливають на зміну показника рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.8 - Вплив чинників на рентабельність власного капіталу

№	Показник	Вплив
1	Рентабельність продажів	3,017
2	Ресурсовіддача	-3,363
3	Коефіцієнт фінансової залежності	2,733
4	Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	-2,614

Як бачимо рентабельність власного капіталу зменшилась на 2,614 пункти. Таким чином, за рахунок зменшення ресурсовіддачі показник рентабельності власного капіталу зменшився на 3,363 пунктів. Зміни показника рентабельності продажів та коефіцієнта фінансової залежності призвели до збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

### 2.3. Аналіз ринкових перспектив розширення експортної діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ»

Повномасштабна війна та пов'язані із нею фактори залишаються основними чинниками, які стримують зростання економіки України, зокрема тимчасова окупація територій, руйнування інфраструктури, втрата значної частини населення через міграцію за кордон та людей, що лишилися на тимчасово окупованих територіях. Втім, економіка країни демонструє стійкість і почала поступове відновлення у 2023 р. При цьому економіка відновлюється швидше, ніж очікувалося на початку року. Через це більшість інституцій переглянули свої прогнози щодо зростання ВВП України в бік поліпшення. Наразі Міжнародний валютний фонд (МВФ) очікує підвищення ВВП України за підсумками 2023 р. на рівні 2%, хоча ще у квітні прогнозували його падіння на 3%. НБУ також покращив свій прогноз і очікує зростання ВВП на 2,9%. Міністерство фінансів України дає ще більш оптимістичні прогнози та вважає, що ВВП підвищиться на понад 3%. Також у 2023 р. очікується зниження інфляції за підсумками 2023 р. до 17,7% за прогнозом МВФ. Також слід відмітити, що з 3 жовтня 2023 р. НБУ перейшов до режиму керованої гнучкості обмінного курсу гривні до іноземних валют, що має посилити стійкість валютного ринку та економіки. Нагадаємо, що з липня 2022 р. встановлено фіксований курс. Наразі фіксується зниження курсу гривні до долара США порівняно із фіксованим курсом [31].

Також варто розуміти, що наразі Україна дуже залежить від міжнародної фінансової підтримки. Фармацевтичний ринок також демонструє стійкість та продовжує розвиватися. Витрати на ліки є захищеною статтею видатків у бюджеті домогосподарств, тож фармацевтичний ринок більш стійкий до впливу різних економічних факторів, ніж інші ринки. У цій публікації розглянемо ключові показники і тренди фармацевтичного ринку України за підсумками 9 міс 2023 р. Під час підготовки матеріалу використано дані аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research» [31].

За підсумками 9 місяців 2023 р. загальні обсяги аптечного продажу всіх товарів, які входять до «аптечного кошика», становив 118,1 млрд грн та продемонстрував зростання на 30% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Якщо ж порівнювати із довоєнним 2021 р., то підвищення становить 22%. У доларовому вираженні темпи зростання сягають 9% порівняно із 2022 р., а порівняно із 2021 р. вони скоротилися на 8%, що пов'язано зі значним підвищенням курсу після повномасштабного вторгнення РФ в Україну. У натуральному вираженні обсяги практично не змінилися порівняно із минулорічними показниками та сягають 944,4 млн упаковок, а зростання становить 0,5%, однак, порівнюючи із довоєнним роком, падіння обсягів продажу в упаковках сягає 26% (рис. 2.5) [31].



Рисунок 2.5 - Обсяги роздрібної реалізації товарів «аптечної корзини» у грошовому та натуральному вираженні, а також у доларовому еквіваленті (за курсом НБУ) за підсумками 9 місяців 2021–2023 рр. із зазначенням темпів зростання/зниження у порівнянні із попереднім роком [31]

За підсумками 9 місяців 2023 р. лідерами за обсягами аптечного продажу лікарських засобів та дієтичних добавок у грошовому вираженні стали компанії «Фармак», «Дарниця» і «Тева» (табл. 2.9).

Усі компанії з топ-20 продемонстрували зростання обсягів аптечного продажу в грошовому вираженні, однак не всім вдалося збільшити свою частку на ринку, про що свідчить показник Evolution index, який характеризує її зміну .

Таблиця 2.9 - Топ-20 маркетуючих організацій за обсягами аптечного продажу у грошовому вираженні за підсумками 9 місяців 2023 р. із зазначенням їх позиції у рейтингу за 9 місяців 2021–2022 рр. [31]

№ з/п, рік				Маркетуюча організація	Приріст продажів у гривневому вираженні, %	Evolution index	Частка на ринку, %
2020	2021	2022	2023				
1	1	1	1	Фармак (Україна)	33,73	103	5,50
2	2	2	2	Дарниця (Україна)	43,3	110	4,81
4	4	4	3	Teva (Ізраїль)	24,9	96	3,37
6	5	3	4	Acino (Швейцарія)	17,0	90	3,32
8	9	8	5	Київський вітамінний завод (Україна)	37,0	105	3,18
3	6	7	6	Корпорація «Артеріум» (Україна)	27,6	98	3,12
9	8	5	7	KRKA (Словенія)	20,3	93	2,95
7	7	9	8	Berlin-Chemie (Німеччина)	26,8	98	2,93
5	3	6	9	Sanofi (Франція)	6,5	82	2,61
10	10	10	10	Кусум Фарм (Україна)	29,6	100	2,57
14	12	11	11	Дельта Медікел (Україна)	44,4	111	2,40
15	15	12	12	Servier (Франція)	16,9	90	1,84
13	11	13	13	Юрія-Фарм (Україна)	26,5	97	1,78
11	13	14	14	Sandoz (Швейцарія)	12,9	87	1,58
17	17	17	15	Abbott Products (Німеччина)	32,0	102	1,52
12	14	15	16	Група компаній «Здоров'я» (Україна)	5,2	81	1,45
31	24	21	17	AstraZeneca (Велика Британія)	61,8	125	1,44
16	16	16	18	Bayer Pharmaceuticals (Німеччина)	6,8	82	1,30
25	30	19	19	ІнтерХім (Україна)	26,4	97	1,20
18	33	28	20	Organosyn Life Sciences (Індія)	51,1	116	1,13

Компанія «АРТЕРІУМ» має два виробництва, в Києві та Львові. Насамперед викликом для бізнесу стала логістика. Склади на Київщині продовжували працювати навіть в умовах окупації бойових дій. Частина продукції була перевезена з Києва на нові склади на заході України. Довелося

перебудувати логістичні ланцюжки. Через заблоковані порти доставка в Україну деяких матеріалів для виробництва (наприклад, ампул та інфузій) – зупинилася, і компанія була вимушена шукати альтернативні шляхи доставки. Умови щодо оплати та доставки з партнерами з-за кордону також довелося переглядати [32].

Ключові дистриб'ютори компанії в перші тижні війни теж переживали кризу, тож будували нові канали. відповідно, на пряму з кінцевими точками (аптеками). Також компанія доставляла ліки власним транспортом, через медичних представників, де в них була найбільша потреба (наприклад, медичні заклади) [32].

З початком агресії великі об'єкти, пов'язані з розвитком (розбудовою інфраструктури, модернізацією, розробкою нових продуктів) – були тимчасово призупинені. Компанія перейшла від довго- та середньо- до короткострокового планування. Але поступово ситуація стабілізувалася і розширення виробництва знову стало перспективою розвитку Корпорації Артеріум [32].

Зокрема у 2023 році на заводі «Київмедпрепарат», який виробляє продукцію для «Артеріум», планують закінчити проект повної модернізації дільниці ліофільних препаратів. Цим методом виготовляють чотири лікарських засоби у вісьмох дозах, які наявні сьогодні у портфелі «Артеріум»: антибіотики, засоби для анестезії. На модернізованій дільниці виготовлятимуть ще п'ять нових продуктів компанії, які зараз перебувають на стадії розробки [32].

Окрім модернізації технічної частини, на заводах-виробниках продукції «Артеріум» удосконалюють і технологічну частину. Для цього підвищують ефективність виробництва: збільшують розміри серій лікарських засобів і швидкості роботи машин. Від цього залежить собівартість продукції та подальша ціна для пацієнтів. Чим швидше виготовляється одиниця продукції, тим меншою є її собівартість. До того ж, це допомагає економити енергоресурси, що так важливо сьогодні [32].

В даний час Корпорація «АРТЕРІУМ» експортує продукцію у 10 країн: Узбекистан, Казахстан, Грузія, Вірменія, Молдова, Таджикистан, Киргизстан,



Монголія та В'єтнам. Після початку повномасштабної агресії «АРТЕРІУМ» повністю залишив свою діяльність на ринках росії та білорусі.

Якщо у 2021 році Корпорація експортувала 21% своєї продукції, то у 2022 році вже 27% (табл. 2.10). Тобто, втрату двох великих ринків – росії та білорусі, вдалося не тільки компенсувати, але й наростити обсяги експорту. В основному це відбулося за рахунок Узбекистану та Казахстану: зростання склало 40 та 30% відповідно [33].

Таблиця 2.10 – Частка експорту продукції Корпорації «АРТЕРІУМ»

	2021 рік	2022 рік
Внутрішній ринок	79 %	73 %
Експорт	21 %	27 %

Окрім того, в планах компанії робота на європейських ринках і вже на початку наступного року заплановано вихід на ринок Польщі дієтичних добавок під торговою маркою «Артеріум».

Але слід зважувати на те, що робота на ринках європейських країн буде потребувати пристосування до відповідних норм цих ринків. Основний принцип перебудови підприємств фармацевтичної галузі та імплементації у сферу лікарських засобів нормативів та вимог, що існують у ЄС та майже у всьому цивілізованому світі, — це те, що якість лікарських засобів повинна бути доведена (з точки зору доказової медицини), забезпечена та гарантована [34]. І це, в свою чергу, потребує налагодження виробництва, яке відповідає таким вимогам.

В таких умовах доцільно розглянуто можливість організації нового виробництва, відповідно до вимог фармацевтичної галузі ЄС і з урахуванням тих конкурентних сил, що притаманні внутрішньому та зовнішньому ринкам Корпорації «Артеріум».

Аналіз конкурентних сил проводиться з метою визначити сприятливі можливості та небезпеки, з якими може зустрітися нове виробництво в галузі.

У таблиці 2.11 наведені узагальнені результати конкурентного аналізу за М. Портера (модель впливу п'яти сил, що впливають на можливість збільшення ціни і прибутку).

Таблиця 2.11 - Аналіз конкурентних сил для організації нового виробництва на базі Корпорації «АРТЕРІУМ»

Конкурентні сили	Оцінка
1. Ризик входу потенційних конкурентів	Поки помірний, з плином часу збільшуватиметься. Бар'єри входу: абсолютну перевагу по недоліків (більш низькі витрати виробництва забезпечують сучасним підприємствам, відповідним стандартам GMP, суттєві переваги, які важко досягти старим підприємствам);
2. Суперництво серед конкуруючих фірм (виробників і постачальників імпортних ГЛЗ)	Поки слабе. Українські компанії вкладають значні кошти в переобладнання підприємств. З переходом підприємств галузі до стандарту GMP посилюватиметься. Вплив вітчизняних виробників ГЛЗ буде зростати, частка імпорту поступово скоротиться.
3. Здатність "торгуватися" покупців.	Слабка. Посталяє галузь складається, в основному, з великих та середніх підприємств. Покупців ГЛЗ багато, відчувається брак вітчизняної фармацевтичної продукції.
4. Здатність "торгуватися" постачальників.	Слабка. На фармацевтичному ринку представлено досить багато компаній, що займаються постачанням субстанцій для виробництва ГЛЗ. Перед Підприємством завжди маєтся вибір постачальника.
5. Конкуренція замінюють продуктів.	Поки помірна. З часом буде збільшуватися. Так як постійно збільшується асортимент імпортозамінних препаратів, що випускаються вітчизняними підприємствами.

SWOT - аналіз є найважливішою складовою частиною ситуаційного аналізу, і повинен відповісти на наступні питання [35]:

- що є для Підприємства сильними, слабкими сторонами, сприятливими можливостями і загрозами;

- наскільки сильні конкурентні позиції Підприємства.

Якісно, на підставі експертних оцінок визначаємо перелік сильних і слабких сторін Підприємства, їх взаємозв'язок з можливостями і погрозами і складаємо матрицю SWOT – аналізу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - SWOT – аналіз для організації нового виробництва на

Можливості		Загрози	
1	Наявність прогнозу і поточного аналізу українського та регіонального фармацевтичного ринку	1	Розвиток несприятливої політичної та економічної ситуації в країні, що приводить до зниження платоспроможного попиту, зменшення чисельності населення регіону
2	Позитивні тенденції та особливості регіонального фармацевтичного ринку (великий потенційний обсяг платоспроможного попиту, розвинена інфраструктура і наявність мереж для збуту продукції)	2	Зростання втрат через неправильне вибору стратегії будівництва та технології виробництва продукції
3	Великий потенціал імпортозаміщення	3	Втрата ліквідності через неправильне вибору асортименту продукції
4	Помірна конкуренція на ринку	4	Брак фінансових ресурсів для реалізації проекту
5	Великий науково-дослідний потенціал регіону	5	Зниження ліквідності через недоліки організації збуту та реклами
6	Зниження витрат і витрат за рахунок будівництва та експлуатації нового сучасного підприємства, використання прогресивних методів просування продукції	6	Реалізація проектів конкурентами
7	Впровадження передових технологій виробництва, у тому числі гнучких технологічних схем	7	Зміна потреб і переваг потенційних споживачів, поява нової продукції
8	Підтримка з боку державних і регіональних структур	8	Великі аварії, пожежі
Сильні сторони		Си→М	Си→З
1	Репутація, імідж та досвід Ініціаторів проекту	1→ 1,2,3,5,6,7,8	1→ 4,8
2	Облік при реалізації проекту прогнозу і результатів аналізу основних тенденцій на регіональному фармацевтичному ринку	2→ 1,2,3,4,7,8	2→ 1,2,3,6,7
3	Ефективна підтримка на державному і регіональному рівні	3→ 2,8	3→ 1,4,8
4	Оптимальний вибір стратегії будівництва	4→ 1,6	4→ 2
5	Оптимальний вибір асортименту продукції, що виробляється	5→ 1,2,3,5	5→ 3,6
6	Оптимальний вибір технології виробництва	6→ 1,5,7	6→ 2,6
7	Орієнтація на випуск імпортозамінної продукції	7→ 1,2,3	7→ 3,5,6,7
8	Досвід, кваліфікація управлінців і персоналу	8→ 2,6,7	8→ 1,2,3,4,5,6,7,8
9	Домовленість про виділення земельної ділянки для будівництва Підприємства	9→8	9→ 1
10	Актуальність і значимість проекту для регіону	10→ 1,2,3,4,8	10→ 1,4,8
11	Порівняно широкий цільовий сегмент потенційних споживачів продукції	11→ 1,2,3,4	11→ 1,3,5,6,7
Слабкі сторони		Сл←М	Сл-З
1	Ексклюзивність проекту	1← 1,2,3,5,6,7,8	1-1,2,3,4,5,6,7,8
2	Потреба залучення великих фінансових ресурсів для реалізації проекту	2← 2,3,8	2-4
3	Залежність успішної реалізації проекту від розвитку економічної і політичної ситуації в країні	3← 1,2,3,4,5,6,7,8	3-1,4
4	Відсутність у Ініціаторів проекту досвіду реалізації великих проектів у фармацевтичній галузі	4← 5	4-3,4,5,6,7
5	Тривалий термін реалізації проекту	5← 1,2,5,6,7,8	5-1,4,6,7,8

Результати розрахунку зваженої оцінки стратегічної сили Підприємства щодо конкурентів наведені в таблиці 2.13.

(Шкала рейтингу: слабкіший - 1, найсильніший - 10, в дужках - вплив ваги на рейтингову оцінку).

Нижче на діаграмі (рис. 3.1) представлені виділені ключові чинники успіху Підприємства (КФУ) і отримані експертним шляхом оцінки ваг кожного КФУ.

Таблиця 2.13 – Ключові фактори успіху організації нового виробництва на базі Корпорації «АРТЕРІУМ»

Ключові фактори успіху (КФУ)	Вага КФУ	П	1	2
Використання гнучких технологічних схем виробництва	0,135	9(1,215)	7(0,945)	0
Створення середнетоннажного виробництва нових видів високоефективних субстанцій відповідно до вимог GMP	0,114	9(1,026)	8(0,912)	0
Відповідність якості вироблених ГЛЗ і субстанцій стандартам GMP і ISO 9000	0,12	9(1,08)	7(0,84)	9(1,08)
Використання новітнього технологічного обладнання	0,098	8(0,784)	5(0,49)	0
Впровадження нових технологій, власних розробок	0,095	8(0,76)	9,5(0,903)	1(0,095)
Здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови	0,105	7(0,735)	7,5(0,788)	9(0,945)
Привабливість цінової політики	0,1	9(0,9)	9(0,9)	7(0,7)
Досвід, кваліфікація управлінців і персоналу	0,068	8(0,544)	9(0,612)	10(0,68)
Точне задоволення купівельних запитів	0,052	8(0,416)	7(0,364)	10(0,52)
Зручне розташування	0,067	7(0,469)	8(0,536)	9(0,603)
Доступ до фінансового капіталу	0,046	5(0,23)	7(0,322)	9(0,414)
Зважений рейтинг сили	1,00	8,159	7,612	5,037

Прийняті позначення: П – Корпорація «АРТЕРІУМ»; 1 - KRKA (Словенія); 2 - Київський вітамінний завод (Україна).

В результаті виконаного аналізу конкурентної ситуації для організації нового виробництва на базі Корпорації «АРТЕРІУМ» дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Велика ємність ринку фармпрепаратів робить бізнес в цьому секторі економіки привабливим і стабільним.



Рисунок 2.6 – Діаграма ключових факторів успіху для організації нового виробництва Корпорації «АРТЕРІУМ»

2. Плани держави і деяких компаній з розгортання виробництва лікарських засобів залишають від 3-х до 5-ти років на відносно легке входження в ринок.

3. В обраному географічному сегменті спостерігається гострий дефіцит недорогих і якісних вітчизняних ГЛЗ. Основні потреби в ГЛЗ задовольняється за рахунок імпорту, що створює сприятливі передумови для імпортозаміщення.

4. Ринок збуту продукції Корпорації «АРТЕРІУМ» має достатній потенціал для забезпечення платоспроможного попиту на його продукцію. Потенційний обсяг частки європейського фармацевтичного ринку, яку може зайняти Корпорація «АРТЕРІУМ», становить 50 млн. \$ USD / рік.

5. Проведений аналіз регіонального фармацевтичного ринку дозволяє виділити наступний асортимент продукції, виробництво якої доцільно організувати на створюваному виробництві:

- субстанції:

- інсулін;
- природні антибіотики;

- напівсинтетичні і синтетичні антибіотики;
  - серцево-судинні засоби;
- лікарські препарати за фармако-терапевтичними групами:
- засоби, діючі на ЦНС;
  - засоби для лікування захворювань органів ШКТ;
  - анальгетики, жарознижуючі, протиревматичні ЛЗ;
  - антибіотики;
  - засоби для лікування серцево-судинних захворювань;
- в тому числі за окремими видами ГЛЗ:
- таблетовані препарати (без оболонки, в оболонці, капсули);
  - ампульні форми;
  - мазі, суспензії, присипки;
  - стерильні порошки антибіотиків фасовані;
  - ендокринні препарати (інсулін).

На підставі наведених вище даних, можна зробити висновок про те, що Корпорації «АРТЕРІУМ» потенційно має більшу конкурентну силу порівняно з найближчими конкурентами. Конкурентна перевага ТОВ досягається за рахунок наступних ключових факторів:

- використання гнучких технологічних схем виробництва;
- відповідність якості вироблених ГЛЗ і субстанцій стандартам GMP і ISO 9000;
- створення середньотонажного виробництва нових видів високоефективних субстанцій відповідно до вимог GMP;
- здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови;
- привабливість цінової політики;
- використання новітнього технологічного обладнання;
- впровадження нових технологій, власних розробок.

### 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ -ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 3.1 Рекомендації щодо впровадження корпоративної системи управління проектами Корпорації «АРТЕРІУМ»

Система управління проектами – це інструмент або платформа, яка допомагає організаціям планувати, виконувати та виконувати проекти вчасно та в межах бюджету. Зазвичай він включає набір процесів, методів та інструментів для організації та відстеження різноманітних завдань і ресурсів, залучених до проекту. Деякі ключові функції системи управління проектами можуть включати призначення та відстеження завдань, планування проекту, складання бюджету, розподіл ресурсів, інструменти спілкування та співпраці, а також можливості звітування та аналізу.

Термін «система» може також стосуватися набору правил, процесів і процедур, які визначають, як щось функціонує, або різних частин і компонентів, які складають більшу, складнішу сутність».

Процес створення корпоративної системи управління проектами (КСУП) нерозривно пов'язаний із становленням таких її компонентних атрибутів, як спеціалізована інформаційна система та проектний офіс. КСУП виникає у компанії далеко не відразу, щойно проектна практика починає застосовуватися у організації. Відповідно, і виділення проектних офісів у окремі підрозділи відбувається лише на певному етапі розвитку нової парадигми управління.

Поняття проектного офісу прийшло з міжнародних стандартів та досвіду. Керівництво РМВОК розглядає під таким органом організаційну структуру, що вирішує завдання структуризації процесів управління проектами, обміну ресурсами, інструментами, методологією та методами [36]:

- служба управління проектами;

- офіс управління проектами;
- офіс проекту;
- проектний офіс;
- Project Management Office (PMO) – в англomовній інтерпретації терміну.

Важливо пам'ятати, що не кожній організації потрібен PMO, особливо на початкових етапах ведення бізнесу. У міру дорослішання компанії питання про те, чи залучати PMO чи ні, стає все більш актуальним. Для великих організацій, які мають кілька програм, що працюють одночасно, безумовно, є перевага інвестування в структуру офісу управління проектами з метою чіткішого спілкування між внутрішніми зацікавленими сторонами та надання KPI PMO. Щоб краще зрозуміти, як розмір компанії впливає на потребу в PMO, давайте розглянемо деякі дані [37]:

- 90% великих підприємств мають PMO;
- 88% компаній середнього розміру мають PMO;
- 61% малих компаній мають PMO;

Відповідно до звіту PMSolutions «Стан PMO», відсоток організацій, що мають офіс управління проектами (PMO), зріс з 61 відсотка в 2007 році до 71 відсотка пізніше (2017). Опитування KPMG показало, що майже 80% організацій оцінили своїх PMO як «помірно» або «надзвичайно ефективні» у підтримці змін в організації. Згідно з опитуванням Gartner, 70% організацій, які впровадили PMO, повідомили про покращення показників успішності проектів. Вимірювання успіху PMO дозволяє вищому керівництву приймати обґрунтовані рішення про те, як найкраще коригувати результати проекту [28].

Наявність проектного офісу дозволяє встановити подвійний контроль над проектами та всіма зацікавленими в них співробітниками. Проектний офіс не вносить зміни до проектів компанії, а робить аналіз ефективності реалізації проектів та надає його керівництву. На підставі цього аналізу керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо портфелю проектів.

В умовах Корпорації «АРТЕРІУМ» може бути рекомендовано два підходи до формування проектного офісу [38]:



1. «Політика стримування витрат» (Cost Containment Model) – орієнтує проектний офіс обмеження витрат за проекти. Цей підхід орієнтований на економію трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, що користуються в проектах. Аналізуючи проекти та завдання проектів, спрямованих на реалізацію однакових результатів. Політика стримування витрат також дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів компанії.

2. «Модель продуктивності» (Throughput Model) – орієнтує сприяння організації у досягненні поставленої мети. Цей підхід дозволяє сформувати портфель проектів щодо ухваленої стратегії розвитку компанії. На створенні стратегії компанії може бути не тільки сформовано портфель, але й визначено пріоритети проектів у портфелі. Головним завданням є постійна актуалізація стратегії компанії та портфеля проектів на підставі інформації, що надходить.

Рівень організації проектних офісів багато в чому синхронний з рівнем розвитку менеджменту в цілому, що цілком узгоджується зі стадією життєвого циклу компанії.

Проектний офіс чи навіть ціла служба РМО має входити до складу результуючого продукту у проекті впровадження КСУП. І принципи, які застосовуються до КСУП, повною мірою належать і до питань формування проектних офісів. Офіс очолює керівник, підрозділ включає, як правило, двох та більше виконавців різних спеціальностей: адміністраторів, економістів, постачальників тощо [39].

В основі своєї склад завдань та функцій проектного офісу залежить від типу цього підрозділу. Проектний офіс за ієрархією може бути у складі структури вищого керівництва, на позиціях департаментів управління, одиниць бізнесу чи рівні локальних заходів. У зв'язку з цим рекомендуємо універсальний варіант створення організаційної структури управління проектами Корпорації «АРТЕРІУМ» (рис. 3.1).

В результаті впровадження єдиної системи управління проектами у Корпорації «АРТЕРІУМ» будуть створені такі основні елементи [40]:

- Єдина класифікація та структура опису проектів та програм;



Рисунок 3.1 – Рекомендована організаційна структура корпоративної системи управління проектами Корпорації «АРТЕРІУМ»

- Уніфіковані процедури ініціації, планування, організації, контролю виконання та завершення проектів та програм;
- Типова багаторівнева організаційна структура управління проектами, інтегрована до організаційної структури компанії;
- Єдині методики, шаблони документів, форми звітності та типові процедури, що регламентують дії учасників проектів відповідно до їх ролі та фаз проекту;
- Єдина інформаційна система, що забезпечує підтримку процедур управління проектами, включена до інформаційної системи підприємства;
- Кваліфікований персонал, який розуміє свою роль і відповідальність, мотивований та ефективно взаємодіє в системі управління проектами.

Основні ефекти, які досягаються впровадженням корпоративної системи управління проектами Корпорації «АРТЕРІУМ», полягають у наступному:

- **Покращена комунікація:** система управління проектами може сприяти кращій комунікації між членами команди та зацікавленими сторонами, надаючи центральне місце для зберігання та обміну інформацією, пов'язаною з проектом, такою як документи, плани та оновлення.
- **Покращена співпраця:** система управління проектами може спростити спільну роботу членів команди над завданнями та проектами, незалежно від їх фізичного розташування
- **Покращена організація:** система управління проектами може допомогти зберегти всю інформацію, пов'язану з проектом, упорядкованою та легкодоступною, що полегшить членам команди пошук необхідної інформації та не відривається від неї.
- **Краща видимість:** система управління проектом може забезпечити кращу видимість прогресу та статусу проекту, дозволяючи членам команди та зацікавленим сторонам бачити, що було завершено та що ще потрібно зробити
- **Підвищення ефективності:** оптимізуючи спілкування, співпрацю, організацію та видимість, система управління проектами може допомогти командам працювати ефективніше та результативніше.

### 3.2 Планування проекту виходу Корпорації «АРТЕРІУМ» на нові зовнішні ринки за допомогою програмного забезпечення MS Project

В розділі 2.3 даної роботи було розглянуто і доведено доцільність можливість розширення експортної діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ» і зокрема на ринках країн Європейського Союзу. Для цього пропонується реалізувати Стратегічну програму впровадження нового виробництва фармацевтичної продукції на базі Корпорації «АРТЕРІУМ» та виводу її на зовнішні ринки.

Місія Програми полягає в забезпеченні безперервного випуску широкої номенклатури якісної фармацевтичної продукції для задоволення потреб усіх груп населення регіону в лікарських засобах за доступними цінами, для

зниження залежності України від імпорту медпрепаратів та розкриття підприємницького, творчого та духовного потенціалу власників і співробітників Підприємства.

Цілі Стратегічної програми:

- Можливо швидкий вихід на заплановані потужності.
- Використання передових технологій і сучасного обладнання.
- Виробництво якісної продукції та встановлення обґрунтованих цін на неї.
- Завоювання і збереження за собою здебільшого регіонального ринку споживачів.
- Проведення продуманої виробничої і збутової політики, що відповідає іншим цілям Підприємства.
- Проведення самостійних дослідних робіт, своєчасне оновлення потужностей та асортименту виробів, що випускаються.
- Запуск у виробництво власних розробок, створення і підтримку оригінальних брендів.
- Розвиток і розширення Підприємства до економічно обґрунтованих масштабів.
- Вихід на ринки країн Європейського Союзу.
- Забезпечення своїм власникам отримання доходу, створення умов для розкриття підприємницького, творчого та духовного потенціалу співробітників.

Успішне вирішення усіх перелічених вище завдань допоможе Підприємству закрити до 25% потреб регіону в готових лікарських засобах (ГЛЗ), зайняти провідне місце серед українських виробників лікарських препаратів і субстанцій з перспективою виходу на міжнародний ринок Європейського Союзу.

В межах цієї програми передбачається реалізація окремого проєкту – виходу на нові ринки країн Європейського Союзу.

Згідно до Рекомендацій Національної програми дій Європейського Союзу для України [41, 42] проєкт розвитку експортної діяльності підприємства вклучає наступні етапи [41, с. 14]:

- ✓ Оцінка експортної готовності
- ✓ Розробка стратегії експортної діяльності
- ✓ Визначення цільових ринків
- ✓ Розробка і адаптація комплексу маркетингу
- ✓ Формування стратегії управління ризиками
- ✓ Пошук і оцінка партнерів і клієнтів
- ✓ Встановлення договірних відносин
- ✓ Робота з запитами
- ✓ Оцінка потенціальних клієнтів
- ✓ Переговори і укладення контракту, оплата
- ✓ Виробництво/закупівлі і зберігання
- ✓ Підготовка товарів для доставки, необхідна документація
- ✓ Доставка товару

Для планування термінів та бюджету реалізації такого проєкту для Корпорації «АРТЕРІУМ» розглянемо можливість застосування спеціалізованого програмного забезпечення MS Project.

Microsoft (MS) Project — це програмне забезпечення для управління проєктами, розроблене компанією Microsoft. Воно призначено для допомоги керівникам проєктів у розробці планів, розподілі ресурсів для завдань, відстеженні прогресу, управлінні бюджетами та аналізі робочого навантаження. Хоча перша версія MS Project була випущена в 1984 році, вона перетворилася на комплексний інструмент управління проєктами, який широко використовують організації будь-якого розміру.

Microsoft Project може похвалитися повним набором потужних функцій, які допомагають ефективно планувати, виконувати та керувати проєктами. Від інтуїтивно зрозумілого планування проєктів і розподілу ресурсів до надійних інструментів звітності та співпраці, Microsoft Project дає змогу менеджерам проєктів бути в курсі своїх проєктів і досягати успішних результатів.

Завдяки таким функціям, як діаграми Ганта, відстеження завдань, вирівнювання ресурсів та інтеграція з іншими інструментами Microsoft,

програмне забезпечення забезпечує цілісне та гнучке рішення для окремих осіб і команд будь-якого розміру для вирішення проектів різної складності [43].

Планування та планування проекту. MS Project надає потужну діаграму Ганта, яка дозволяє керівникам проектів візуалізувати та планувати завдання проекту. Ця функція дозволяє керівникам проектів легко бачити залежності завдань, встановлювати кінцеві терміни та контролювати хід виконання проекту. Програмне забезпечення також надає інструмент аналізу критичного шляху, який допомагає визначити найважливіші завдання в проекті та гарантує, що проект виконується за графіком.

Управління завданнями. Microsoft Project надає інтерфейс керування завданнями, який дозволяє керівникам проектів призначати завдання членам команди, установлювати пріоритети завдань і контролювати виконання завдань. Програмне забезпечення також надає список справ, який допомагає керівникам проектів відстежувати їхні завдання та прогрес.

Розподіл ресурсів. Microsoft Project надає інструменти керування ресурсами, які дозволяють керівникам проектів розподіляти ресурси для завдань, відстежувати використання ресурсів і вирішувати конфлікти ресурсів. Програмне забезпечення також забезпечує перегляд робочого навантаження, який показує, як розподіляються ресурси між різними проектами, допомагаючи керівникам проектів збалансувати використання ресурсів і уникнути перевантаження членів команди.

Інструмент співпраці. MS Project містить інструменти для співпраці, які дозволяють членам команди працювати разом у режимі реального часу, навіть коли вони знаходяться в різних частинах світу. Програмне забезпечення надає спільний робочий простір, де члени команди можуть спілкуватися, обмінюватися файлами та відстежувати прогрес проекту.

Управління бюджетом. Microsoft Project надає інструменти керування бюджетом, які дозволяють керівникам проектів відстежувати витрати на проект, контролювати витрати та порівнювати фактичні витрати з бюджетом. Програмне

забезпечення також забезпечує перегляд грошових потоків, що допомагає керівникам проектів зрозуміти часові рамки та потік витрат проекту з часом.

Звітність. Microsoft Project надає широкий спектр функцій звітності, які дозволяють керівникам проектів аналізувати та повідомляти про статус проекту зацікавленим сторонам. Програмне забезпечення надає різноманітні вбудовані звіти, включаючи звіти про стан проекту, звіти про використання ресурсів і звіти про витрати. Керівники проектів також можуть створювати власні звіти відповідно до своїх потреб.

Таким чином, MS Project є комплексним інструментом управління проектами з багатьма функціями, які роблять його ефективним інструментом для планування та виконання проектів. Потужні функції програмного забезпечення для планування, керування завданнями, розподілу ресурсів, співпраці, управління бюджетом і звітування дозволяють менеджерам проектів ефективно керувати проектами та повідомляти про статус проекту зацікавленим сторонам.

Робота над проектом за допомогою MS Project починається з визначення складу робіт та задання термінів їх виконання і необхідних ресурсів (Додаток В).

Алгоритм проектування робіт в MS Project передбачає наступну послідовність дій:

1. Задати список робіт
2. Вказати ієрархію робіт (сумарні, поодинокі)
3. Задати список віх
4. Вказати послідовність
5. Створити лист ресурсів
6. Призначити ресурси на роботи
7. Оптимізувати ресурси
8. Зафіксувати базовий план
9. Ввести факт і побачити прогноз.

Завершується проектний цикл отриманням графічного фрагменту «Діаграма Ганта з відстеженням» з відображення сумарної задачі проекту (рис. 3.2).

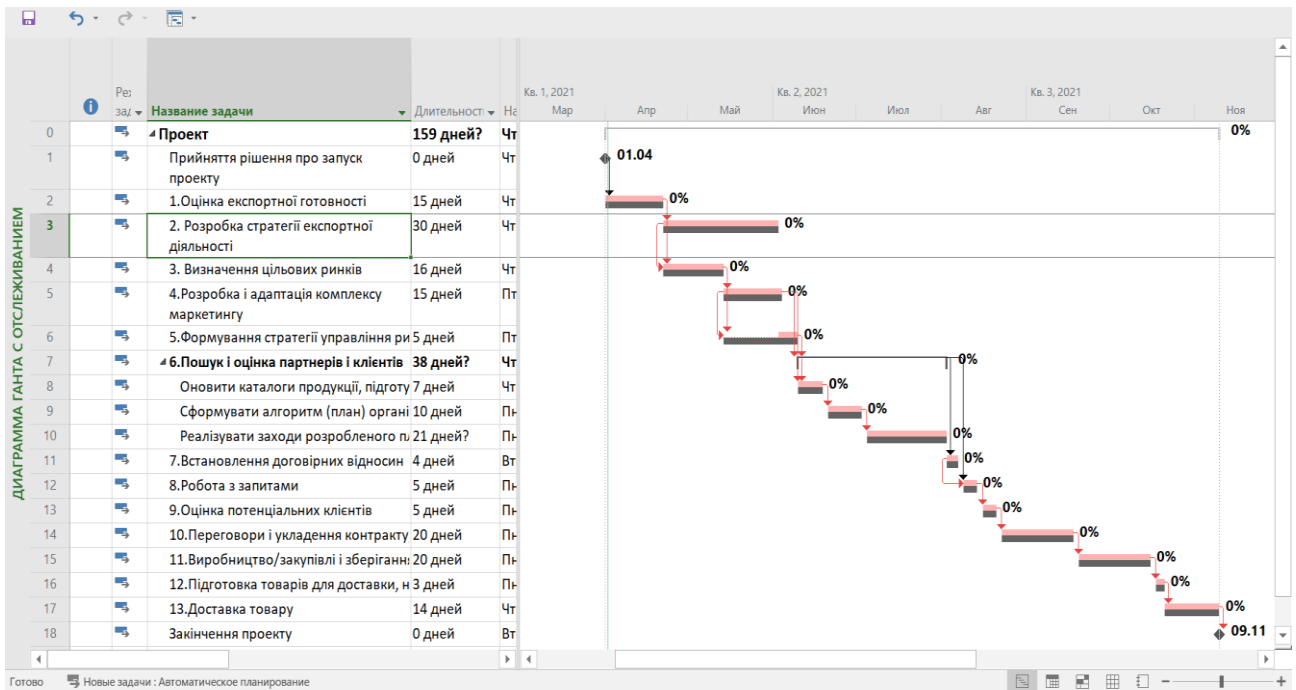


Рисунок 3.2 - Графічний фрагмент «Діаграма Ганта з відстеженням» з відображення сумарної задачі проекту розвитку експортної діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ» в Microsoft Project

Інші графічні фрагменти, що формуються в процесі планування проекту наведено в Додатку Г.

Microsoft Project надає кілька переваг організаціям і керівникам проектів, які його використовують, зокрема[43]:

Підвищена продуктивність. Microsoft Project допомагає автоматизувати багато завдань, пов'язаних із керуванням проектом, звільняючи керівників проектів і членів команди зосередитися на більш важливих завданнях. Інструменти для співпраці програмного забезпечення також допомагають скоротити час і зусилля, необхідні для спілкування та координації з членами команди, підвищуючи загальну продуктивність.

Покращене планування та управління проектами. Microsoft Project надає повний набір інструментів, які дозволяють керівникам проектів ефективно планувати та керувати проектами. Інструменти перегляду діаграми Ганта та аналізу критичного шляху програмного забезпечення допомагають керівникам проектів планувати завдання та підтримувати проекти в потрібному плані.



Крім того, інструменти управління ресурсами допомагають керівникам проектів ефективно розподіляти ресурси та вирішувати конфлікти ресурсів, тоді як інструменти управління бюджетом допомагають керівникам проектів контролювати витрати та витрати.

Таким чином, покращуючи продуктивність, планування та управління проектами, а також співпрацю, Microsoft Project може допомогти Корпорації «АРТЕРІУМ» досягти своїх цілей і успішно виконувати проекти.

### 3.3 Обґрунтування ефективності реалізації Стратегічної програми нового виробництва фармацевтичної продукції на базі Корпорації «АРТЕРІУМ»

Проектоване Підприємство призначене як для виробництва готових лікарських засобів (ГЛЗ) з закупуваного сировини, так і для виробництва субстанцій відповідно до міжнародних стандартів ISO9001 і вимогами GMP [44], а також, для впровадження і реалізації нових технологій та розробки нових брендів.

Загальна площа забудови - більше 50 тис. кв. м., в тому числі: 25% - виробнича площа, 60% - технічна площа і складські приміщення та 15% - невикористані площі. Склад і вартість цехів наведені у табл. 3.1 і 3.2.

Таблиця 3.1 - Основне (стерильне) виробництво

Найменування виробництва	Проектування (без НДС), тис. \$US	Вартість будівництва (без НДС), тис. \$US
Виробництво 1 (ГЛЗ)		
Цех 1. Виробництво пігулок пресованих	150	450
Цех 2. Виробництво пігулок в оболонці	150	450
Цех 3. Виробництво капсул	150	450
Цех 4. Виробництво ампул	130	450
Цех 5. Виробництво мазі, гелів	140	450
Виробництво 2 (субстанції)		
Цех 6. Лінія органічного синтезу I	350	630
Цех 7. Лінія органічного синтезу II	350	630
РАЗОМ	1420	3510

Таблиця 3.2 - Допоміжне виробництво

Найменування об'єкту	Проектування (без НДС), тис. \$US	Вартість будівництва (без НДС), тис. \$US
Приміщення для установки з виробництва води для ампул	45	120
Приміщення для установки комплексу з очищення води для виробничих потреб	45	120
Приміщення для установки технологічного обладнання для виробництва ампул зі скла	150	300
Цех з виробництва поліетиленових бульбашок	20	120
Автономна котельня на природному газі	60	200
трансформаторна підстанція	25	150
Гараж на 10 великотоннажних автомобілів, включаючи допоміжні приміщення (ремонт, миття, діагностика і пр.)	25	150
Офісні приміщення (близько 3000 м <sup>2</sup> )	15	90
Науково - дослідна лабораторія	300	1800
Технологічна лабораторія (контроль виробничого процесу)	130	300
Приміщення для охорони (200 м <sup>2</sup> )	5	30
Склади сировини і готової продукції відповідно до вимог GMP	25	150
<b>РАЗОМ</b>	<b>845</b>	<b>3530</b>

Згідно з виробничою програмою потужність Підприємства (табл. 3.3) на першому етапі складе 2,2 млрд. одиниць готової продукції на рік. Згодом потужність Підприємства буде збільшена до 3 млрд. одиниць готової продукції на рік при організації роботи в три зміни.

Таблиця 3.3 - Проектні потужності Підприємства

Виробництво 1	млрд. шт./рік
Виробництво пігулок пресованих	1
Виробництво пігулок в оболонці	1
виробництво капсул	1
виробництво ампул	0,5
Виробництво мазі, гелів	0,2
Виробництво 2	т/рік
Лінія органічного синтезу I	75
Лінія органічного синтезу II	75

Виробнича програма Підприємства повністю орієнтована на імпортозаміщення, виробництво найсучасніших життєво необхідних лікарських препаратів в твердих, м'яких та ін'єкційних формах для терапії різних захворювань. Ділянка виробництва субстанцій на Підприємстві буде побудована за модульним принципом. Модульний принцип дозволяє здійснювати переналагодження обладнання на випуск субстанції необхідного виду протягом декількох годин. Ця технологічна схема нова не тільки для України, але і для Заходу.

Основними виробниками обладнання для фармацевтичної промисловості традиційно є Німеччина (BOSH, Kilian, Fette), Швейцарія (Huber, Zanazi), Італія. Постачанням спеціального устаткування займаються українські представництва великих зарубіжних фармацевтичних компаній (Nemofarm, KRKA, Pliva), а також ряд вітчизняних компаній.

Умови та термін поставки обладнання необхідно обумовлювати у кожному конкретному випадку при укладанні договорів поставки. Існує можливість придбання устаткування в лізинг. Постачальниками обладнання будуть являтися фірми, що визначаються Підприємством на підставі тендера.

Докладний перелік і комплектність необхідного обладнання має бути підготовлений головним технологом Підприємства спільно з фірмою-постачальником. Нижче (табл. 3.4 і 3.5) наведено лише можливий перелік необхідного обладнання із зазначенням максимально допустимого рівня цін на нього. В результаті проєктоване Підприємство повинно отримати ряд істотних переваг в порівнянні з аналогічними Підприємствами регіону:

- ✓ повну відповідність правилам GMP;
- ✓ застосування новітніх технологій в будівництві;
- ✓ використання гнучких технологій у виробництві;
- ✓ великі потужності;
- ✓ використання власного більш дешевої сировини;
- ✓ повна комп'ютеризація Підприємства;
- ✓ можливість впровадження власних розробок.

Таблиця 3.4 - Перелік основного обладнання

№ пп	Найменування	Вартість обладнання (без НДС), тис.\$US	Вартість пуско-налагоджувальних робіт (без НДС), тис.\$US
1.	Лінія з виробництва пігулок пресованих	900	100
2.	Лінія з виробництва пігулок в оболонці	900	100
3.	Лінія з виробництва капсул Hoefliger Kard (BOSCH)	900	100
4.	Ампульная лінія BOSCH	780	86,7
5.	Лінія з виробництва мазі, гелів	840	93,3
6.	Лінія органічного синтезу I	2100	233,3
7.	Лінія органічного синтезу II	2100	233,3
	РАЗОМ	8520	946,6

Таблиця 3.5 - Перелік додаткового обладнання

Найменування об'єкта	Вартість обладнання (без ПДВ), тис.\$US	Вартість пуско-налагоджувальних робіт (без ПДВ), тис. \$US
Установка для виробництва води для ампул	270	30
Комплекс з очищення води для виробничих потреб	270	30
Технологічне обладнання для виробництва ампул зі скла	900	100
Установка для виробництва поліетиленових бульбашок	120	13,3
Автономна котельня на природному газі	360	40
Трансформаторна підстанція	150	16,67
Гараж на 10 великотоннажних автомобілів, включаючи допоміжні приміщення (ремонт, миття, діагностика )	150	16,67
Офісні приміщення (близько 3000 м2)	90	10
Науково - дослідна лабораторія	1800	200
Технологічна лабораторія (контроль виробничого процесу)	780	86,67
Приміщення для охорони (200 м2)	30	3,33
Обладнання для складів сировини та готової продукції відповідно до вимог GMP	150	16,67
РАЗОМ	5070	563,34

Підприємство за своєю потужністю повинно стати найбільшим в Київському регіоні і увійти до п'ятірки найбільших фармацевтичних підприємств України. За рівнем свого оснащення та використанню сучасних технологій Підприємство може зайняти місце серед найсучасніших фармацевтичних заводів України та Східної Європи.

Використання гнучких технологічних схем виробництва і застосування високотехнологічного обладнання дозволить Підприємству досить швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку. Маркетинговий аналіз регіонального фармацевтичного ринку, наведений у розділі 2.1, дозволив виділити наступний асортимент ГЛЗ і субстанцій (табл. 3.6 і 3.7) по фармако-терапевтичним групам та за видами ГЛЗ.

Таблиця 3.6 - Основні види субстанцій та ГЛЗ, рекомендовані до випуску на Підприємстві (в пріоритетному порядку)

Найменування	Фармако - терапевтична група
Субстанції	інсулін
	природні антибіотики
	напівсинтетичні і синтетичні антибіотики
	серцево-судинні засоби
ГЛЗ	засоби, що діють на ЦНС
	засоби для лікування захворювань органів ШКТ
	анальгетики, жарознижуючі, протиревматичні ЛЗ
	антибіотики
	засоби для лікування серцево-судинних захворювань

Таблиця 3.7 - Лікарські форми ГЛЗ, рекомендовані до випуску на Підприємстві (в пріоритетному порядку)

Вид ГЛЗ	Лікарська форма
Тверді	таблетовані препарати пресовані
	таблетовані препарати в оболонці
	капсули
	стерильні порошки
Рідкі	ампульні форми
М'які	мазі, гелі
	суспензії, присипки

Для проведення економічних розрахунків на підставі вищевикладених даних був сформований попередній асортимент продукції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Попередній асортимент продукції

Найменування	
Виробництво ГЛЗ	тис. упаковок/рік
Пігулки: Елапріл 10мг №20	50 000
Пігулки в оболонці: Дуовіт №40	25 000
Капсули: Індометацин 25мг №30	33 300
Ампули: Диклофенак 3мол №5	100 000
Мазі, гелі: Індометацин, туба 5г	200 000
Виробництво субстанцій	т/год
Індометацин	75
Еналаприл малеат	75

Згідно з представленим графіком (табл. 3.9) остаточна валідація заводу може бути почата в 3 кварталі 2027 року.

Відповідно до міжнародних норм штатна чисельність фармацевтичного підприємства подібного рівня повинна складати близько 1 тисячі осіб, причому, як правило, п'ята частина співробітників повинна мати диплом про вищу спеціальну (хіміко-фармацевтичному) освіті.

Співробітники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію. Проект навчання працівників Підприємства повинен бути складений відповідно до світових стандартів якості серії ISO9000. Для цього необхідно передбачити спеціальні приміщення, де відбуватиметься навчання нових працівників, практикантів, контролерів якості і підвищення кваліфікації менеджерів Підприємства.

Серед першочергових завдань організаційного будівництва виділяємо наступні:

1. Якісну підготовку перед проектних документів.
2. Встановлення надійних професійних відносин з менеджментом компанії «Немофарм», фінансовими партнерами, постачальниками спеціального і промислового устаткування.
3. Формування ядра основних менеджерів Підприємства.

4. Запрошення зарубіжних менеджерів на період налагодження та запуску виробництва.

Таблиця 3.9 - Етапи і терміни реалізації проекту

Назва	Трив. (дн.)	Дата початку	Дата закінчення
Підготовча стадія	302	01.06.2024	29.03.2025
Підготовка бізнес-плану	30	01.06.2024	30.06.2024
Рішення проблем регіональної влади	30	01.06.2024	30.09.2024
Отримання земельної ділянки	30	15.07.2024	13.08.2024
Підготовка ІРД	60	01.08.2024	29.09.2024
Розробка архітектурної концепції	60	01.08.2024	29.09.2024
Розробка будівельної документації	180	01.10.2024	29.03.2025
Будівництво цехів ГЛЗ і допоміжного виробництва	736	01.05.2025	05.05.2027
Авансовий платіж 30%		01.05.2025	05.05.2025
Платіж 1		01.07.2025	05.07.2025
Платіж 2		01.09.2025	05.09.2025
Платіж 3		01.11.2025	05.11.2025
Платіж 4		01.01.2026	05.01.2026
Платіж 5		01.03.2026	05.03.2026
Платіж 6		01.05.2026	05.05.2026
Платіж 7		01.07.2026	05.07.2026
Платіж 8		01.09.2026	05.09.2026
Платіж 9		01.11.2026	05.11.2026
Платіж 10		01.01.2027	05.01.2027
Платіж 11		01.03.2027	05.03.2027
Платіж 12		01.05.2027	05.05.2027
Замовлення і постачання устаткування	360	01.05.2026	01.05.2027
Внесення авансу за обладнання-50%		01.05.2026	05.05.2026
Оплата обладнання		01.05.2027	05.05.2027
Установка, наладка, пуск устаткування	185	01.05.2027	01.11.2027
Початок виробництва ГЛЗ	-	01.11.2027	-
Будівництво ліній оргсинтезу	730	01.05.2025	29.04.2027
Замовлення і оплата обладнання для оргсинтезу	366	01.05.2026	01.05.2027
Пуско-налагоджувальні роботи	185	01.05.2027	01.11.2027
Закупівля технологій	90	01.05.2027	29.07.2027

У таблиці 3.10 наведено обсяги випуску при наступних коефіцієнтах завантаження потужностей: 2027 р.- 0,6; 2028- 0,7; 2029р.- 0,8.

Таблиця 3.10 - Обсяг випуску продукції при виході Підприємства на заплановану потужність

Найменування	Од. вим.	2027	2028	2029-2031
Таблетки: Елапріл 10мг №20	тис. уп	30 000	35 000	40 000
Таблетки в оболонці: Дуовіт №40	тис. уп	15 000	17 500	20 000
Капсули: Індометацин 25мг №30	тис. уп	19 980	23 310	26 640
Ампули: Диклофенак 3мол №5	тис. уп	60 000	70 000	80 000
Мазі, гелі: Індометацин, туба 5г	тис. уп	120 000	140 000	160 000
Еналаприл малеат	т	45	52,5	60
Індометацин	т	45	52,5	60

Ціни на ГЛЗ і субстанції Підприємства встановлені в середньому на 15-20% нижче, ніж на аналогічні імпортовані препарати. Частка прямих витрат на препарати, вироблені з закуповуваних субстанцій, береться з розрахунку, в середньому, до 50% від ціни реалізації. Використання власних субстанцій знижує прямі витрати на 20%. Частка прямих витрат при виробництві субстанцій складає, в середньому, 40% від вартості продукції.

На термін проекту Підприємством розроблена наступна стратегія просування виробленої продукції на фармацевтичний ринок (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Стратегія просування виробленої продукції на фармацевтичний ринок

Рік проекту	Плановані заходи
1 рік	Реалізація ГЛЗ через дилерські фірми і оптові мережі. Забезпечення Підприємства держзамовленнями від МОЗ України, МНС.
2 рік	Створення власної аптечної мережі Дніпропетровському регіоні. Організація поставок в інші регіони України. Встановлення зв'язків з великими дилерами міжнародного значення. Формування системи знижок для постійних покупців
3, 4 рік	Формування власної клієнтської бази по реалізації ГЛЗ і субстанцій. Створення власного фарммаркету. Розвиток Інтернет-торгівлі.



Реклама є невід'ємною складовою частиною успішного просування на ринок продукції підприємства. Мета реклами для рекламодавця - довести інформацію до споживачів і домогтися їхнього розташування для розширення попиту на товар. На думку фахівців, для успішної рекламної кампанії будь-якому підприємству необхідно пройти наступний шлях (табл. 3.12)

Таблиця 3.12 – Концепція рекламної кампанії проекту

Етапи	Дії
Створення єдиної концепції рекламної кампанії.	Здійснюється на базі проведених маркетингових досліджень за участю рекламного агентства.
Розробка тематико-фінансового плану.	Складається службою маркетингу підприємства на певний часовий період, затверджується керівником.
Розробка фірмового стилю підприємства	Основні елементи фірмового стилю: товарний знак, логотип, фірмовий блок (об'єднаний в єдину композицію товарний знак і логотип) і т.д., створення іміджу підприємства.
Розробка медіаплану	Вибір ЗМІ, визначення розміру, часу, місця і частоти розміщення в ньому.
Вибір критеріїв оцінки ефективності рекламної кампанії	Більшість вітчизняних підприємств найчастіше оцінюють ефективність рекламної кампанії по тому, як продається продукція, іноземні - шляхом проведення опитувань, визначальних, хто, як часто і яку рекламу бачив.
Аналіз ефективності реклами, претест	Попередній прогноз ефективності впливу створеного рекламного оголошення.
Пост-тест	Контроль ефективності рекламного повідомлення, призначений для дослідження того, чи досягла реклама поставленої мети і які висновки можна витягти з проведеної рекламної кампанії.

Найбільш ефективним вважається тестування рекламної продукції як на етапі "Запуску" кампанії, так і після її завершення. Необхідно попереднє тестування спочатку самої концепції планованої рекламної кампанії, а потім - окремих її елементів (відеороликів, поліграфічної продукції). В цьому випадку має сенс також і тестування ходу кампанії безпосередньо на етапі її проведення, що дозволяє забезпечити оперативну корекцію, не перериваючи ходу кампанії.

Слід зазначити важливість попереднього тестування рекламної кампанії і створеного рекламного матеріалу. На цій стадії не враховуються такі психологічні чинники, як частота впливу, обстановка, реально навколишня

рекламу. Проте, в ході претесту можна попередньо вивчити сприйняття концепції рекламної кампанії, психологічний вплив рекламного повідомлення, а також вести необхідні зміни та доповнення у відповідність із отриманими результатами дослідження [28].

В даному бізнес-плані дані лише попередні оцінки і рекомендації щодо реклами проекту. Більш точні дані мають бути отримані після розробки концепції всієї рекламної кампанії. Орієнтовні етапи рекламної кампанії наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Етапи рекламної кампанії

Період діяльності Підприємства	Заходи	Примітка
Після залучення інвестицій	Укладання договору з рекламним агентством	-
	Розробка концепції всієї рекламної кампанії Підприємства	-
Період будівництва Підприємства	Розміщення рекламних щитів	-
	Інформація в друкованих виданнях про споруджуваний Підприємстві	«Ремедіум», «Фармаркет», «Здоров'я»
	Реклама в мережі Internet	Реклама на спеціалізованих сайтах в мережі Internet
Після здачі Підприємства в експлуатацію	Реклама в спеціалізованих журналах	«Ремедіум», «Фармаркет», «Здоров'я»
	Створення сайту Підприємства в мережі Internet	-
	Створення відеоролика для TV	-

За експертними оцінками, витрати на розробку і проведення рекламної кампанії Підприємства можуть скласти близько 3% від обсягу збуту продукції. Витрати на розробку і проведення заходів по стимулюванню продажів і утриманню клієнтів становлять близько 2% від обсягу збуту продукції [28].

Уміння завоювати і утримати клієнтів стає все більш популярним зброєю в конкурентній боротьбі серед самих «інтелектуальних» компаній. Програми заохочення постійних замовників знаходять конкретне втілення в випускається, і встановлюваних на неї цінах. У що почалося столітті боротьба між компаніями,

які прагнуть відвоювати один у одного найбільш привабливих клієнтів і утримати їх, стане ще більш запеклою.

За оцінкою міжнародних експертів (Карл Шапіро - професор школи бізнесу Хааса Каліфорнійського університету Берклі, [www.inforules.com](http://www.inforules.com)) з кожним роком зростає популярність програм заохочення постійних клієнтів. Перевага буде надаватися «заслуженим» замовникам, а вартість переходу до іншого постачальника стане рости [29].

Заохочувальні значно легше проводити, коли компанії мають інформацію про особливості споживчої поведінки своїх клієнтів. Вже зараз багато торгові фірми займаються збором відомостей про пристрасті своїх покупців. Дані методики (табл. 3.14) припускають відстеження покупок, зроблених за певний час конкретними замовниками, причому на кожного замовника повинна бути заведена окрема графа. З розвитком інформаційних технологій обробка подібної інформації стає все дешевше, і все більше і більше число компаній (у тому числі й досить дрібних) вважають, що витрати на аналіз споживчого поведінки себе виправдовують.

Таблиця 3.14- Короткий опис методів, спрямованих на утримання клієнтів Підприємством

Метод	Опис методу
Формування клієнтської бази.	Клієнтські бази формуються по кожному з видів основної діяльності Підприємства (продаж ГЛЗ та продаж субстанцій) з використанням сучасних комп'ютерних програм.
Пропозиція клієнту широкого асортименту, вироблених ГЛЗ і субстанцій	Відділ маркетингу Підприємства постійно стежить за зміною кон'юнктури ринку. Дає рекомендації з формування асортименту продукції.
Система знижок для оптових покупців.	Для оптових покупців застосовується спеціальна система знижок на за купування ГЛЗ залежно від величини за купуваної партії товару, асортименту.
Застосування різних пільг і бонусів при роботі з постійними клієнтами.	Використання різних дисконтних, накопичувальних карт при обслуговуванні клієнтів.

Сьогодні вже можна говорити про те, що зброєю в конкурентній боротьбі стають найскладніші інформаційні системи та цілеспрямовані рекламні заходи. Ця зброя йде на зміну традиційним прийомам: доданню продуктам ефектного зовнішнього вигляду і політиці ціноутворення.

Фінансовий план та оцінка ризиків.

Учасники проекту:

Найменування учасника	Позначення	Примітка
Ініціатори проекту	ІП	Корпорація «АРТЕРІУМ»
Стратегічний інвестор	СІ	Закордонна компанія, що виробляє фармпрепарати або торгуюча ними.
Регіональний бюджет	РБ	Велика компанія (наприклад, що займається нафто- або газовидобуванням), яка вкладає вільні гроші в інші галузі виробництва.

Доходи учасників проекту:

Параметр	ІП	СІ	РБ
NPV, \$ US млн.	71,49	71,49	1,901
PI	4,53	4,53	1,09
IRR, %	20,5	25,5	13,1
Вартість частки бізнесу, \$ US млн.	92,1	92,1	-

Показники ефективності проекту:

Показник	Значення	
Ставка дисконтування, %	0	25,3
Період окупності - РВ, міс.	58	58
Дисконтований період окупності - DPB, міс.	58	81
Середня норма рентабельності - ARR, %	37,71	37,71
Чистий приведений дохід - NPV, млн. \$ US	129,99	8,1
Індекс прибутковості - PI	2,83	1,15
Внутрішня норма рентабельності - IRR, %	29,73	
Модифікована внутрішня норма рентабельності - MIRR, %	14,87	27,74

Період розрахунку показників ефективності - 90 місяців.

За умовну дату початку проекту прийнята дата - 01.06.2024 р

Період розрахунку ефективності інвестицій - 90 місяців з початку проекту.

Стратегічний інвестор робить перший внесок в статутний капітал в 1-ом місяці проекту у розмірі 21 000 000 \$ US. Решта суми вносяться за схемою, покриваючи дефіцит грошових коштів, в період всього будівництва Підприємства. Інвестиційні витрати наведені у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 - Інвестиційні витрати, тис. \$ US

Рядок	3кв. 2014р.	4кв. 2014р.	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Рішення проблем регіонального плану	500				
Підготовка бізнес-плану	20				
Виділення земельної ділянки	500				
Підготовка ІРД	250				
Розробка архітектурної концепції	250				
Розробка будівельної документації		2718			
Отримання всіляких дозволів, ліцензування	5000				
Консалтинг	1260				
Авансовий платіж			2534,4		
Платіж 1			400		
Платіж 2			400		
Платіж 3			400		
Платіж 4				400	
Платіж 5				400	
Платіж 6				400	
Платіж 7				400	
Платіж 8				400	
Платіж 9				400	
Платіж 10					400
Платіж 11					400
Платіж 12					1513,6
Резерв -10% від вартості будівництва					3000
Внесення авансу за обладнання				8154	
Оплата обладнання					8154
Установка, наладка, пуск устаткування					1811,9
Закупівля технологій					3000
РАЗОМ	7780	2718	3734,4	10554	18279,5

Державна підтримка у формі кредиту надається Підприємству, починаючи з 24 місяця проекту на етапі завершення будівництва у розмірі 29 101 445,61 \$ US. Графік надходження позикових коштів та повернення займу наведений на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Графік надходження позикових коштів та повернення займу

Аналіз проектних ризиків може бути поділений на якісний (опис всіх передбачуваних ризиків проекту, а також оцінка їх наслідків та заходів щодо зниження) і кількісний (безпосередні розрахунки змін ефективності проекту в зв'язку з реалізацією тих чи інших ризиків).

Пропонований сценарій реалізації інвестиційного проекту охоплює кілька досить чітко виражених стадій, тому якісну оцінку ризиків доцільно проводити за стадіями проекту.

Однією з методик якісного аналізу ризиків, що впливають на реалізація проекту, є методика Постадійний оцінки ризику, запропонована Ліпсіца І.В. і Косова В.В. [45]. У даній методиці під ризиком розуміється небезпека того, що цілі, поставлені в проекті, можуть бути частково або повністю не досягнуті.

У розглянутому інвестиційному проєкті виділені наступні періоди і стадії:

1. Підготовчий період.

1.1. Дослідження і розробки.

1.2. Виділення, покупка або оренда земельної ділянки.

2. Будівництво та монтаж обладнання.

2.1. Будівництво, оренда чи придбання будинків і споруд.

2.2. Придбання та монтаж технологічного обладнання.

3. Ліцензування та сертифікація фармацевтичного виробництва.

4. Виробництво та збут (реалізація продукції).

Постадійний оцінка ризиків заснована на тому, що ризики визначаються для кожного періоду або стадії проєкту окремо, а потім знаходиться сумарний ризик по всьому проєкту.

Досліджуваний інвестиційний проєкт є індивідуально розробленим, що, по суті, залишає єдину можливість для оцінки значень ризиків - експертну оцінку. В якості експертів виступали фахівці розробників проєкту, а також враховувалися думки фахівців, що працюють у фармацевтичній та будівельній галузях. Оцінка ризику проєкту в цілому також була проведена для двох варіантів: з урахуванням і без урахування вже проведених Ініціаторами проєкту дій, спрямованих на зниження наслідків та ймовірності прояви ризиків. Було отримано, що сумарний ризик проєкту склав:

- 28,4% - без урахування рекомендованих у Додатку А дій;

- 20,6% - з урахуванням рекомендованих дій.

Нижче в таблицях 3.16 і 3.17 наведено результати оцінки ризиків проєкту за періодами (стадіях) реалізації і по групах простих ризиків.

Завдання кількісного аналізу полягає в чисельному вимірі впливу реалізації тих чи інших факторів ризику на ефективність проєкту.

Найбільш часто зустрічається кількісним методом аналізу ризиків є аналіз чутливості показників ефективності проєкту.

Чим ширше діапазон параметрів, у якому показники ефективності залишаються в межах прийнятних значень, тим вище "запас міцності" проєкту,

тим краще він захищений від коливань різних факторів, що впливають на результати реалізації проекту.

Таблиця 3.16 - Оцінка ризиків по періодам реалізації проекту

Періоди і стадії	Ризик (без урахування рекомендацій)	Ризик (з урахуванням рекомендацій)
1. Підготовчий період	8,6%	5,5%
1.1. Дослідження і розробки	6,2%	3,7%
1.2. Виділення, покупка або оренда земельної ділянки	2,3%	1,7%
2. Будівництво та монтаж обладнання	5,8%	4,6%
2.1. Будівництво, оренда чи придбання будинків і споруд	4,2%	3,1%
2.2. Придбання та монтаж технологічного обладнання	1,6%	1,5%
3. Ліцензування та сертифікація фармацевтичного виробництва	2,9%	2,1%
4. Виробництво та збут (реалізація продукції)	11,1%	8,4%
В цілому по проекту	28,4%	20,6%

Таблиця 3.17 - Оцінка ризиків по групам

Група ризиків	Ризик (без урахування рекомендацій)	Ризик (з урахуванням рекомендацій)
Фінансові та економічні	5,5%	4,1%
Соціально-політичні	4,7%	4,0%
Технологічні і маркетингові	14,9%	10,0%
Екологічні та форс-мажорні	1,0%	0,8%
Інші	2,3%	1,8%
В цілому по проекту	28,4%	20,6%

Як інтегральних показників, що характеризують фінансовий результат проекту, при оцінці чутливості використовуються параметри грошового потоку, а саме:

- Індекс прибутковості (PI);
- Внутрішня норма рентабельності (IRR);
- Чиста приведена величина доходу (NPV).



У наведеній нижче таблиці 3.18 представлені варійовані в процесі аналізу чутливості чинники і діапазон їх зміни, а також розраховані значення інтегральних показників.

Таблиця 3.18 - Аналіз чутливості

Параметр \ Діапазон	-20%	-10%	0%	10%	20%
<b>PI</b>					
Ставки податків	3,06	2,94	2,83	2,72	2,62
Обсяг інвестицій	3,4	3,08	2,83	2,61	2,43
Обсяг збуту	2,2	2,51	2,83	3,14	3,46
Ціна збуту	1,69	2,26	2,83	3,41	4
Прямі витрати	3,36	3,09	2,83	2,57	2,31
Загальні витрати	2,9	2,87	2,83	2,79	2,76
Зарплата	2,9	2,87	2,83	2,79	2,75
Ставка кредиту	2,85	2,84	2,83	2,82	2,81
<b>NPV, млн. \$</b>					
Ставки податків	146,1	137,88	129,97	122,36	115,04
Обсяг інвестицій	139,55	134,76	129,97	125,17	120,38
Обсяг збуту	85,07	107,52	129,97	152,41	174,86
Ціна збуту	49,88	89,93	129,97	170,01	210,05
Прямі витрати	165,16	147,56	129,97	112,37	94,77
Загальні витрати	133,71	131,84	129,97	128,09	126,22
Зарплата	135,05	132,51	129,97	127,42	124,88
Ставка кредиту	130,46	130,21	129,97	129,72	129,48
<b>IRR, %</b>					
Ставки податків	31,92	30,82	29,73	28,65	27,57
Обсяг інвестицій	35,95	32,63	29,73	27,18	24,9
Обсяг збуту	21,93	26,03	29,73	33,11	36,23
Ціна збуту	14,34	22,81	29,73	35,63	40,79
Прямі витрати	35,02	32,46	29,73	26,81	23,66
Загальні витрати	30,4	30,07	29,73	29,4	29,06
Зарплата	30,55	30,14	29,73	29,32	28,9
Ставка кредиту	29,88	29,81	29,73	29,66	29,59

Аналіз чутливості інтегральних показників ефективності від зміни різних факторів, що характеризують проект (рис. 3.3), показує, що найбільшою мірою показники проекту залежать від:

- Ціни реалізації продукції; Обсягів реалізації; Прямих витрат;
- Обсягу залучених інвестицій.

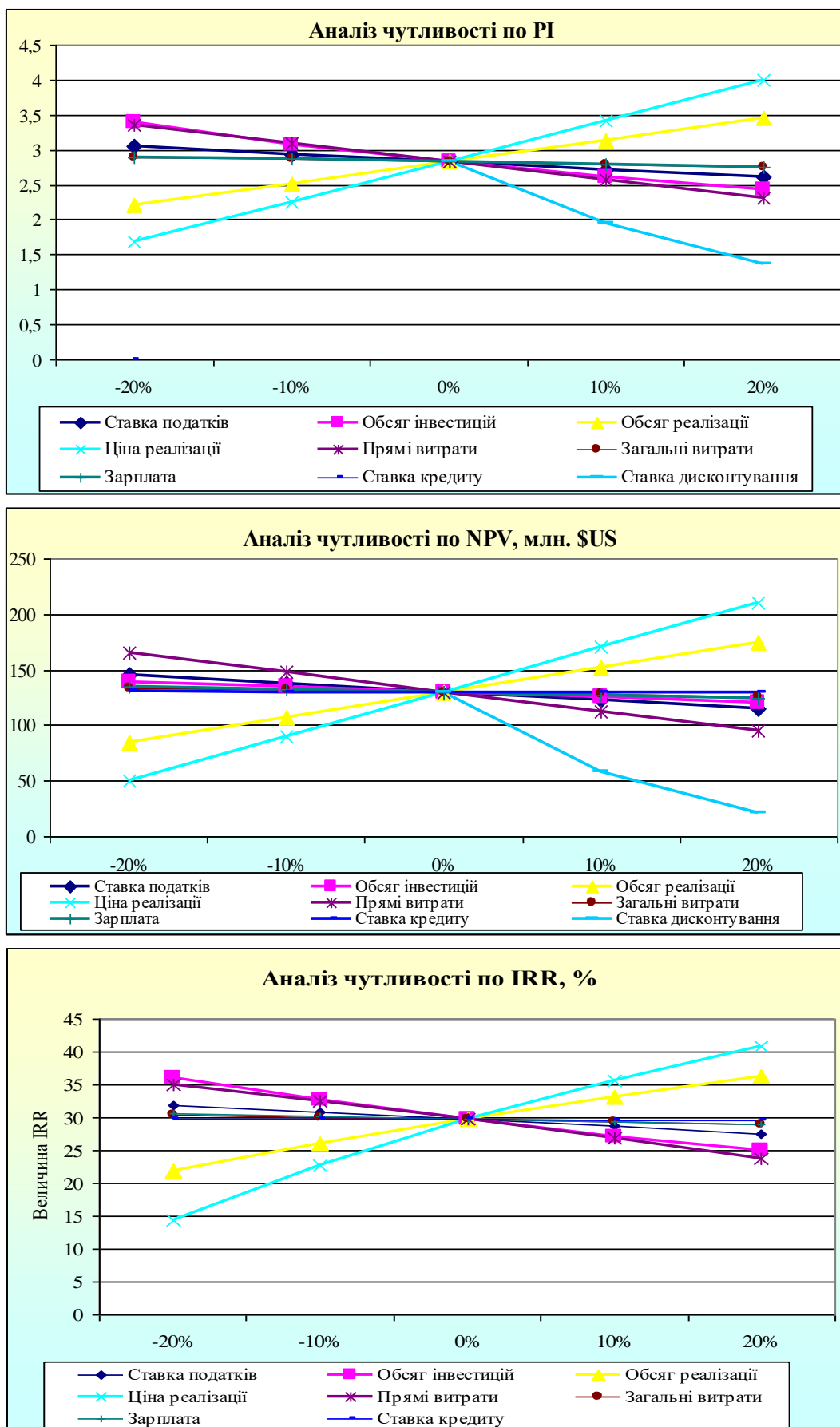


Рисунок 3.3 - Аналіз чутливості інтегральних показників ефективності проекту від зміни різних факторів

Найменшою мірою з розглянутих факторів на показники ефективності проекту впливають:

- Зміна витрат на зарплату;
- Величина процентної ставки по яку притягають кредиту.

Найбільш критичним інтегральним показником ефективності проекту є внутрішня норма рентабельності IRR, яка при зменшенні ціни реалізації продукції на 20% знижується до 14%.

В цілому аналіз чутливості свідчить про достатню стійкості проекту до несприятливого зміни розглянутих факторів.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики науково-практичної забезпечення ефективного управління експортною діяльністю на засадах проєктного менеджменту підприємств, що виробляють фармацевтичну продукцію.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проєктного менеджменту: визначено основні напрямки реалізації проєктів розвитку експортної діяльності підприємства в сучасних умовах; проаналізовано сутність управління проєктами розвитку експортної діяльності у концепції Project Management; визначено склад та основні характеристики програмного інструментарію для управління проєктами розвитку експортної діяльності підприємства.

В аналітичному розділі дипломної роботи магістра було наведено загальну характеристику підприємства Корпорація «АРТЕРІУМ», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, організаційну структуру, основні етапи розвитку, характер економічної діяльності.

Корпорація «АРТЕРІУМ» - одна з провідних українських фармацевтичних компаній України, була створена в 2005 році двома провідними фармацевтичними підприємствами – АТ «Київмедпрепарат» - найбільшим українським виробником антибіотиків, і АТ «Галичфарм» - лідером з виробництва препаратів на рослинній основі. Керівний центр Корпорації – ТОВ «АРТЕРІУМ ЛТД» знаходиться в Києві, виробничі потужності розташовані в м. Київ та Львів. Корпорація має маркетингові представництва в Казахстані та Узбекистані.

Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства показав наступне.

Основні техніко-економічні показники за підсумками роботи у 2022 році:

- чистий прибуток – 113,3 млн. грн.

- рентабельність – 3,7 %

- середньооблікова чисельність робітників - 301 особа

Обсяг реалізації продукції Корпорації складає понад 3 млрд. грн і в останні роки має невелику негативну динаміку, яка є наслідком повномасштабної збройної агресії рф.

З аналізу структури витрат можна зробити висновки, що слабке місце в витратах припадає на прямі витрати, а саме на енергію, матеріали та сировину. Для зміни ситуації необхідно вжити заходи по їх зниженню (перегляд норм, зміна постачальника). В собівартості значне місце займають транспортні витрати. Необхідно запровадити заходи по вдосконаленню транспортних витрат (місце знаходження постачальника). Це також свідчить про необхідність виконання підприємством роботи щодо удосконалення його системи управління запасами.

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу показав її зменшення на 2,614 пункти, що стало наслідком зменшення ресурсовіддачі, за рахунок чого показник рентабельності власного капіталу зменшився на 3,363 пунктів. Зміни показника рентабельності продажів та коефіцієнта фінансової залежності призвели до збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

Аналіз експортної діяльності показав, що в даний час Корпорація «АРТЕРІУМ» експортує продукцію у 10 країн: Узбекистан, Казахстан, Грузія, Вірменія, Молдова, Таджикистан, Киргизстан, Монголія та В'єтнам. Після початку повномасштабної агресії «АРТЕРІУМ» повністю залишив свою діяльність на ринках росії та білорусі.

Якщо у 2021 році Корпорація експортувала 21% своєї продукції, то у 2022 році вже 27% (табл. 2.10). Тобто, втрату двох великих ринків – росії та білорусі, вдалося не тільки компенсувати, але й наростити обсяги експорту. В основному це відбулося за рахунок Узбекистану та Казахстану: зростання склало 40 та 30% відповідно.

Оцінка ринкових перспектив розширення експортної діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ» показало, що Корпорація має конкурентоспроможний потенціал розвитку, має стабільну частку ринку України на рівні 3 – 3,5% і постійно утримується серед 7 провідних фармкомпаній. На основі проведеного аналізу було визначено ключові факторів успіху Корпорації «АРТЕРІУМ» для розширення експортної діяльності на ринках країн Європейського Союзу шляхом організації нового виробництва.

У рекомендаційному розділі розглянуто потенційні напрями забезпечення ефективної організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту. Зокрема розроблено рекомендації щодо впровадження корпоративної системи управління проектами Корпорації «АРТЕРІУМ», які містять організаційну структуру корпоративної системи управління проектами Корпорації «АРТЕРІУМ», а також перелік уніфікованих процедур ініціації, планування, організації, контролю виконання та завершення проектів та програм.

Було розглянуто алгоритм планування проекту виходу Корпорації «АРТЕРІУМ» на нові зовнішні ринки за допомогою програмного забезпечення MS Project, визначено послідовність та основні аналітичні процедури для його реалізації.

Розроблений в третьому розділі бізнес-проект Стратегічної програми нового виробництва фармацевтичної продукції на базі Корпорації «АРТЕРІУМ» показав, що створюване Підприємство має забезпечити безперебійний випуск широкої номенклатури якісної фармацевтичної продукції (готових лікарських засобів та субстанцій) для задоволення потреб усіх груп населення регіону в лікарських засобах за доступними цінами, знизити залежність України від імпорту лікарських засобів та сировини для їх виробництва.

Фактичні перед проектні роботи розпочато Ініціаторами проекту в 2023 році. За минулий час була отримана підтримка обласної адміністрації, вирішено питання про виділення земельної ділянки для будівництва. Ініціаторами проекту отримана підтримка Міністерства охорони здоров'я України. Виконано

поглиблене маркетингове дослідження фармацевтичного ринку України і країн Європейського Союзу, обґрунтований власний план виробництва і продажів готових лікарських засобів та субстанцій.

Інвестиційні витрати за проектом становлять 42 млн. \$US. Для отримання половини вказаної суми Корпорація «АРТЕРІУМ» має намір залучити іноземних інвесторів в дольову участь в проекті. Частина Підприємство планує отримати в якості державної підтримки у вигляді кредитної лінії або гарантій.

Розрахунки виконані в середовищі ліцензованого програмного продукту Project Expert в стандартах міжнародної економічної організації UNIDO.

Інтегральні показники інвестиційної привабливості проекту:

Показник	Значення
Період окупності - РВ, мес.	58
Середня норма рентабельності - ARR, %	37,71
Чистий приведений прибуток – NPV, млн. \$US	129,99
Індекс прибутковості - PI	2,83
Внутрішня норма рентабельності - IRR, %	29,73

Якісний аналіз ризиків дозволив виділити основні ризики проекту та оцінити як ймовірності їх реалізації, так і ймовірність невдачі проекту при реалізації кожного простого ризику. Отримано оцінки зниження ризиків проекту в результаті виконаних Ініціаторами робіт в передінвестиційний період проекту. Оцінка ризику за проектом в цілому становить 28,4%, а з урахуванням розроблених в магістерські роботі рекомендацій - 20,6%.

Найбільшу загрозу проекту складають соціально-політичні, технологічні, маркетингові та фінансово-економічні групи ризиків. Найбільш ризикованими є підготовчий період і період виробництва і збуту (реалізації продукції).

Найбільш небезпечними для успішної реалізації проекту є наступні прості ризики:

- негативна зміна політичної та економічної ситуації в країні;
- висока конкуренція серед виробників аналогічної продукції.
- втрата контролю над Підприємством;

- неможливість забезпечити Підприємство сировиною потрібної якості за прийнятними цінами;
- відсутність попиту на продукцію Підприємства;
- протидія з боку представників органів влади;
- відсутність компаній, готових виконати будівельні роботи та мають необхідний рівень кваліфікації та досвід будівництва сучасних фармацевтичних підприємств;
- дорога і ускладнена процедура ліцензування та сертифікації виробництва;
- висока вартість доставки сировини;
- перспектива згорання ринку в короткостроковій або середньостроковій перспективі, скорочення платоспроможного попиту;
- втручання держави чи правових інститутів у процес виробництва і розподілу продукції.

Аналіз чутливості показав, що найбільшою мірою показники ефективності проекту (PI, IRR, NPV) залежать від:

- ціни реалізації продукції;
- обсягів реалізації;
- прямих витрат;
- обсягів залучених інвестицій.

В цілому результати аналізу чутливості свідчать про достатню стійкості проекту до несприятливої зміни розглянутих факторів.



## Список використаних джерел

1. Станіславик О.В., Коваленко О.М.(2023) Проблемні аспекти управління ефективністю експортної діяльності вітчизняних підприємств в умовах військового стану. *Economics. Finances. Law..* № 3. С.16-21
2. Гринько П.О. (2020) Організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Харків, 2020. 241 с.
3. Лопатовський В.Г., Новицький О.В. (2022) Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпорتنих операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability.* № 4. С. 139-146.
4. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції, літо 2022 [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/15408>
5. Скорик О.О. (2017) Методологічні основи управління міжнародними проектами. *Інвестиції: практика та досвід.* № 4. С. 19-24.
6. Гордєєва І.О. (2023) Мілітарні фактори впливу на проектну діяльність в Україні. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали Х Міжнародної наук.-практ. конф..* м. Київ, 16 берез. 2023 р. Київ. С.163-166
7. Проекти експортної підтримки українського бізнесу [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.chaszmin.com.ua/programa-eksportnoyi-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu-2/>
8. Державна підтримка українського експорту. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://ukrexport.gov.ua/ukr/zed/strategy/ukr/4589.html>
9. Програма експортної підтримки українського бізнесу[Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/export-support-program>

10. Петухова О.М. Розвиток експортної діяльності підприємства / О.М. Петухова, А.М. Ямкова // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2019. – Т. 25. – № 1. – С. 47-54.
11. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 345–351.
12. Результати опитування бізнесу та громадськості щодо оновлення Експортної стратегії України. Міністерство економіки України, 2021.- 24 с.
13. Креативні технології управління проектами і програмами : [монографія] / Укр. асоц. упр. Проектами / під ред. С. Д. Бушуєва. Київ : Саммит-книга, 2010. -768 с
14. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
15. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах // Економіка та управління підприємствами. — 2019. — Вип. 1 (18). — С. 139—143.
16. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проєкту. Вісник НТУ «ХП». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків, 2018. № 1 (1277). С. 51–56.
17. Ричкіна Л.В. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. Ефективність державного управління. (2015). 44(1). 178-184
18. Брітченко І.Г. Функціональні можливості програми project expert у розробці проєктів будівельних/Колодинський С.Б., Брітченко І.Г., Беліков О.В.//Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Управління

проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті» (м. Одеса, 11-12 жовтня 2018 р.). - Одеса: ОДАБА, 2018. - С. 138-143.

19. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів [Електронне видання]: навчальний посібник / І.М. Пістунов Електрон. текст. дані. – Д.: НТУ «ДП», 2021. – 130 с. – Режим доступу: [http://pistunovi.inf.ua/MOD\\_BIZ\\_IPOU.pdf](http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf)

20. Програмний комплекс Microsoft Project [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [http://ni.biz.ua/10/10\\_19/10\\_192281\\_programmniy-kompleks-Microsoft-Project.html](http://ni.biz.ua/10/10_19/10_192281_programmniy-kompleks-Microsoft-Project.html)

21. Класифікація програмного забезпечення управління проектом [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/74450/ekonomika/klasifikatsiya\\_programnogo\\_zabezpechennya\\_upravlinnya\\_proektom](https://pidru4niki.com/74450/ekonomika/klasifikatsiya_programnogo_zabezpechennya_upravlinnya_proektom)

22. Інформація про Корпорацію «Артеріум» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/korporatsiia-arterium-33406813>

23. Корпорація «Артеріум». Офіційний сайт [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.arterium.ua/>

24. Корпорація «Артеріум». Аудит та фінансовий звіт за 2022 р. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [https://www.arterium.ua/upload/09.06%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%82%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202022%20%D1%80%20%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%83%D0%BC%20\(1\).pdf](https://www.arterium.ua/upload/09.06%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%82%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202022%20%D1%80%20%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%83%D0%BC%20(1).pdf)

25. Корпорація «Артеріум»: інформація на Opendatabot [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/33406813?from=search>

26. Корпорація «Артеріум»: інформація на Youcontrol [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33406813/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33406813/).

27. Прокопенко І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу: Навчальний посібник для студ. вищих навч. закл., 2008, - 430 с.
28. Соляник Л.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник. - Дніпропетровськ, Національна гірнична академія України, 2007. - 199 с.
29. Партин Г. О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент [Текст]: навч. посібник. – Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.
30. Кухарев В.М., Саллі В.І., Ерперт А.М. Економіко-математичні методи та моделі у плануванні та управлінні: Підручник. - К.: Вища шк., 1991.-304 с.
31. Аптечний продаж за підсумками 9 міс 2023 р. [Електронний ресурс]: – Режим доступу:<https://www.apteka.ua/category/analitika/rinok/aptechnij-prodazh>
- 32.** Як українські фармкомпанії розвиваються під час війни [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/yak-ukrayinski-farmkompaniyi-rozvivayutsya-pid-chas-vijni/>
33. Корпорація «Артеріум» вивчає ринки Азії та Європи для збуту своєї продукції [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://promoboz.com/ru/journal/uncategorized/korporatsiya-arterium-vyvchaye-rynku-aziyi-ta-yevropy-dlya-zbutu-svoyeyi-produktsiyi/>
34. Фармацевтична галузь України — інтеграція в європейський та світовий ринок чи тупцювання на місці? [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/510294>
35. Ганущак-Єфименко Л.М. Шляхи реалізації стратегічного підходу в управлінні інноваціями / Л.М. Ганущак-Єфименко // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – №12. – С.106.
36. Посібник зі зведення знань з управління проектами (керівництво РМВОК®). Шосте видання – РМІ, 2019.- 792 с.
37. Що таке РМО? Посібник для Office Management [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.toptal.com/project-managers/project-management-consultant/project-management-office-guide>

38. Роль та функції РМО у проектних компаніях [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://habr.com/ru/companies/hygger/articles/416239/>
39. Козодаєв М. А. Практика побудови проектних офісів (Частина 1) // Управління проектами та програмами, 2012. № 3.
40. Впровадження системи управління проектами: покрокова інструкція [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.invensislearning.com/blog/implementing-project-management-system/>
41. Експортна діяльність. Вихід на зарубіжні ринки за допомогою участі у виставках: Посібник / Національна програма дій Європейського Союзу для України. – 56 с.
42. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу. – К.: ФОП «Клименко», 2015.- 380с.
43. Що таке Microsoft Project? Огляд, історія та функції: посібник для початківців [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.invensislearning.com/blog/what-is-microsoft-project/>
44. Системи управління якістю. Фармакологічна енциклопедія [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/546/sistemi-upravlinnya-yakistyu>
45. Ризикологія в маркетинговій діяльності: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Лебеденко С.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 72 с.

## Додаток А

### Матеріали апробації кваліфікаційної роботи

УДК 339.9: 658.012.32

**Цабегей П.В.** магістрант спеціальності 073 Менеджмент

**Науковий керівник: Амоша О.І., д.е.н., професор кафедри менеджменту**

*(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРНО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Війна та пандемія COVID-19 суттєво вплинули на експортну діяльність українських підприємств:

Втрати підприємств через військові дії та військовий стан та їх вплив на виробництво та ланцюжок постачань значно обмежують можливості експорту. Впровадження воєнного стану у певних регіонах вплинув також на можливості та обсяги експорту, оскільки створило додаткові виклики для логістики та здійснення міжнародних операцій. На обсяги зовнішньої торгівлі вплинули й заходи, прийняті урядом України щодо тимчасового обмеження низки видів експорту [1].

Окрім того, пандемія COVID-19 також призвела до змін у міжнародних логістичних ланцюгах. Закриття кордонів, обмеження перевезень та зміни в умовах перевезень вплинули на транспортування товарів та доставки, що призвело до складнощів у виконанні зобов'язань перед партнерами. Введення карантинних обмежень та локдаунів в інших країнах призвело до зменшення попиту на деякі види товарів та послуг. Це викликало проблеми з реалізацією готової продукції та можливостями збільшення обсягів експорту.

Незважаючи на це, деякі українські підприємства змогли адаптуватися до нових умов і навіть знайти нові можливості на змінених ринках умов. Деякі галузі експорту виявилися більш стійкими до наслідків пандемії та воєнного стану.

Загалом, пандемія та війна в Україні значно ускладнили експортну діяльність українських підприємств, проте, в той же час, це створило виклик для пошуку нових можливостей і розвитку експорту в майбутньому. Чимало при цьому безумовно залежить від специфіки галузі та поточних технологічних та організаційних можливостей підприємства [2, 3].

І в таких умовах саме проектний менеджмент, як методологія управління в організаціях, може ефективно сприяти розвитку експорту українських підприємств [4, 5]. Можна визначити кілька шляхів, як це може відбутися:

- Планування міжнародних проектів. Проектний менеджмент надає ефективні інструменти для планування міжнародних експортних проектів, включаючи аналіз ринку, визначення конкурентоспроможності, розробку стратегій збуту та підготовку міжнародних маркетингових кампаній.

- Управління ресурсами. Проектний менеджмент допомагає управляти ресурсами підприємства для забезпечення успішності експортних проектів. Це може включати управління фінансами, кадрами, матеріальними і технічними ресурсами та іншими аспектами, які є необхідними для здійснення експортних операцій.

- Ризик-менеджмент. Проектний менеджмент допомагає ідентифікувати, аналізувати та управляти ризиками, пов'язаними з експортними проектами. Це охоплює аналіз потенційних

загроз та виявлення способів мінімізації ризиків для забезпечення успішного виконання проектів.

- Ведення проектної документації: Проектний менеджмент включає в себе створення необхідної документації для керування та моніторингу проектів, що може бути корисним при експортних операціях, де потрібно вести детальний облік договорів, угод, логістичних та митних процедур тощо.

- Моніторинг та оцінка результатів: Проектний менеджмент надає методики для моніторингу та оцінки результатів експортних проектів, що дозволяє вчасно коригувати стратегію та дії для досягнення найкращих результатів.

В даний час українські підприємства мають можливість здійснювати розвиток своєї експортної діяльності за різними проектами. Ось деякі з них:

1. Розширення географії експорту. Українські компанії можуть звернути увагу на нові ринки збуту, особливо в країнах-еміратах та на ринках країн Азії. Розширення географії експорту дозволить диверсифікувати ризики та уникнути залежності від певних ринків.

2. Підвищення якості продукції. Зосередження уваги на підвищенні якості продукції та послуг допоможе з легкістю дотримуватися вимог здоров'я та безпеки, які є ключовими у багатьох країнах. Це також дозволить конкурувати за якістю, а не тільки за ціною.

3. Розвиток високотехнологічних виробництв. Спеціалізація на високотехнологічних виробництвах може стати ключовим напрямком для розвитку експортних зусиль. Експорт інноваційних та високотехнологічних товарів може принести значний прибуток та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

4. Пошук нових бізнес-партнерств. Укладення стратегічних партнерських угод з іноземними компаніями може допомогти встановити стабільне співробітництво та розвивати продуктивні відносини.

5. Ефективне використання міжнародних торгових угод. Зважаючи на те, що Україна має угоди про вільну торгівлю з рядом країн, важливо ефективно використовувати ці можливості для збільшення обсягів експорту.

6. Розвиток логістики та транспортної інфраструктури. Вдосконалення транспортної інфраструктури та логістичних послуг може виявитися важливим для зниження витрат та підвищення ефективності експортних операцій.

Таким чином, проектний менеджмент може ефективно сприяти розвитку експорту українських підприємств, допомагаючи їм керувати та реалізовувати міжнародні проекти більш ефективно та успішно.

### Список використаних джерел

1. Станіславик О.В., Коваленко О.М.(2023) Проблемні аспекти управління ефективністю експортної діяльності вітчизняних підприємств в умовах військового стану. *Economics. Finances. Law.* № 3. С.16-21
2. Гринько П.О. (2020) Організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Харків, 2020. 241 с.
3. Лопатовський В.Г., Новицький О.В. (2022) Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпорتنних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability.* № 4. С. 139-146.
4. Скорик О.О. (2017) Методологічні основи управління міжнародними проектами. *Інвестиції: практика та досвід.* № 4. С. 19-24.
5. Гордєєва І.О. (2023) Мілітарні фактори впливу на проектну діяльність в Україні. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали X Міжнародної наук.-практ. конф.* м. Київ, 16 берез. 2023 р. Київ. С.163-166

**КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»**

Підприємство: **Корпорація «Артеріум»**

Територія: **Україна, м. Київ, Шевченківський район**

Організаційно-правова форма господарювання: **Корпорація**  
 Вид економічної діяльності: **Оптова торгівля фармацевтичними товарами**

Середня кількість працівників: **301**

Адреса: **вул. Саксаганського, буд. 139, м. Київ, Київська обл., 01032**

Одиниця виміру: **тис. грн без десяткового знака**  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата  
за  
ЄДРПОУ  
за  
КОАТУУ  
за  
КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ	
2023 01 01	
33406813	
UA8000000000	
1078669	
520	
46.46	

v
---

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
<b>I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>					
Нематеріальні активи	1000	12	3 711	12 321	
первісна вартість	1001		26 366	35 909	
накопичена амортизація	1002		(22 655)	(23 588)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-	
Основні засоби	1010	11	18 978	15 797	
первісна вартість	1011		45 883	45 798	
знос	1012		(26 905)	(30 001)	
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокові біологічні активи	1020				
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				
інші фінансові інвестиції	1035				
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
Відстрочені податкові активи	1045	10	18 545	15 071	
Інші необоротні активи	1090	11, 5	229	162	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>41 463</b>	<b>43 351</b>	
<b>II. ОБОРОТНІ АКТИВИ:</b>					
Запаси	1100	13	261 004	243 174	
виробничі запаси	1101		2 858	2 120	
незавершене виробництво	1102				
готова продукція	1103				
товари	1104		258 145	241 054	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14	765 428	1 171 302	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	14, 5	14 792	11 494	
з бюджетом	1135	9	21	11 575	
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	8 834	
з нарахованих доходів	1140	14	323 341	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	176 712	175 990	
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	113 235	188 536	

Примітки, що додаються на сторінках 21-70, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності



**КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»**

Рахунки в банках	1167	15	113 235	188 536
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		-	130
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>1 654 533</b>	<b>1 802 201</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>1 695 996</b>	<b>1 845 552</b>

ПАСИВ	Код рядка	При-мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>				
Зареєстрований капітал	1400	16	2 670	2 670
Внески в незареєстрований статутний капітал	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16	(48 047)	65 221
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>(45 377)</b>	<b>67 891</b>
<b>II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17	200	4 313
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>200</b>	<b>4 313</b>
<b>III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17	1 762	7 218
товари, роботи, послуги	1615	17	1 631 525	1 683 956
розрахунками з бюджетом	1620	9	18 553	1 642
у тому числі з податку на прибуток	1621		5 134	-
розрахунками зі страхування	1625	18	1 461	1 380
розрахунками з оплати праці	1630	18	7 363	7 182
одержаними авансами	1635	17	1 520	1 520
розрахунками з учасниками	1640			
Поточні забезпечення	1660	19	28 230	34 425
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17	50 759	36 025
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>1 741 173</b>	<b>1 773 348</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>		<b>1 695 996</b>	<b>1 845 552</b>

Ремша Г.П.

Директор виконавчий  
Корпорації «Артеріум»



Колодач Н.О.

Головний бухгалтер  
Корпорації «Артеріум»

**КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»**

Підприємство: Корпорація «Артеріум»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

<b>КОДИ</b>	
2023   01   01	33406813

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА 2022 РІК**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7	3 048 525	3 855 578
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8	(2 548 792)	(3 371 488)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		<b>499 733</b>	<b>484 090</b>
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	7	152 899	6 577
Адміністративні витрати	2130	8	(201 554)	(204 820)
Витрати на збут	2150	8	(261 576)	(238 272)
Інші операційні витрати	2180	8	(48 499)	(66 206)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		<b>141 003</b>	-
збиток	2195		-	<b>(18 631)</b>
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240		82	24
Фінансові витрати	2250	8	(1 890)	(1 422)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		-	(24)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		<b>139 195</b>	-
збиток	2295		-	<b>(20 053)</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	9	(25 927)	3 632
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		<b>113 268</b>	-
збиток	2355		-	<b>(16 421)</b>

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-

Примітки, що додаються на сторінках 21-70, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності

**КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»**

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>113 268</b>	<b>(16 421)</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	32 554	10 500
Витрати на оплату праці	2505	237 595	234 588
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 584	38 097
Амортизація	2515	14 287	6 927
Інші операційні витрати	2520	188 609	219 174
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>511 629</b>	<b>509 286</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію, грн.	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію, грн	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Ремша Г.П.

Директор виконавчий  
Корпорації «Артеріум»



Колодач Н.О..

Головний бухгалтер  
Корпорації «Артеріум»

КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»

Підприємство: Корпорація «Артеріум»

Дата /рік, місяць, число/  
за ЄДРПОУ

КОДИ
2023   01   01
33406813

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ) ЗА 2022 РІК**

		Форма N 3	Код за ДКУД	1801004
Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
<b>Надходження від:</b>				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 158 928	3 971 497	
Повернення податків і зборів	3005	-	-	
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-	
Цільового фінансування	3010	-	-	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	91 968	10 907	
Надходження від повернення авансів	3020	5 661	2 311	
Надходження від боржників неустойки (штрафи, пені)	3035	-	-	
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-	
Інші надходження	3095	4 317	5 439	
<b>Витрачання на оплату:</b>				
Товарів (робіт, послуг)	3100	(2 444 074)	(3 569 020)	
Праці	3105	(186 628)	(187 630)	
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(40 712)	(40 373)	
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(111 576)	(104 881)	
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(36 421)	(21 313)	
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(29 591)	(37 571)	
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(45 564)	(45 997)	
Витрачання на оплату авансів	3135	(230 448)	(81 893)	
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(4 291)	(160 746)	
Інші витрачання	3190	(195 581)	(44 899)	
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>47 564</b>	<b>(199 288)</b>	
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
<b>Надходження від реалізації:</b>				
фінансових інвестицій	3200	-	-	
необоротних активів	3205	-	-	
<b>Надходження від отриманих:</b>				
відсотків	3215	-	-	
дивідендів	3220	-	-	
<b>Витрачання на придбання:</b>				
фінансових інвестицій	3255	-	-	
необоротних активів	3260	(3 693)	(3 083)	

Примітки, що додаються на сторінках 21-70, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності

## Додаток В

**Проект організації експортної діяльності Корпорації «АРТЕРІУМ»**  
Перелік етапів та робіт які складають проект виходу підприємства на зовнішні ринки з вказанням строків реалізації етапів та необхідних ресурсів:

### **1. Оцінка експортної готовності (15 днів, 2 особи, 1000 грн)**

### **2. Розробка стратегії експортної діяльності (30 днів , 6 осіб, 4500 грн)**

2.1. Зібрати інформацію з зовнішніх та внутрішніх джерел (мережа Інтернет, власна документація, профільні журнали та бази даних) (3 особи , 16 днів , 2100 грн)

2.2. Отримати необхідну інформацію у ТПП, асоціації експортерів, від консалтингових та юридичних фірм ( 2 особи , 7 днів , 1000 грн )

2.3. Обробити інформацію та документарно оформити проектний варіант стратегії (2 особи 7 днів , 1400 грн )

### **3. Визначення цільових ринків (16 днів, 2 людини, 13 000 грн)**

3.1. Проаналізувати статистичні і аналітичні дані з приводу попиту на аналогічний товар, визначити ринок збуту. (1 людина, 3 дні, комп'ютер, інтернет)

3.2. Знайти дані про політику ціноутворення на аналогічні товари з відкритих та закритих джерел; вивчити законодавство країни з приводу імпорتنних умов. (2 людини, 5 днів, комп'ютер, інтернет, телефон, 8000 грн – консультація митного брокера, послуги іноземної маркетингової компанії)

3.3. Провести маркетингове дослідження цільової аудиторії ринку; визначити можливості підвищення конкурентоспроможності, проаналізувавши відгуки на товари конкурентів з відкритих джерел. (2 людини, 7 днів, комп'ютер, інтернет, 5000 грн - послуги іноземної маркетингової компанії)

3.4. Скласти звіт. (1 людина, 1 день, комп'ютер, інтернет, папір)

### **4. Розробка і адаптація комплексу маркетингу (включається до експортної стратегії - 15 днів, 4 особи, 2000 грн)**

### **5 Формування стратегії управління ризиками (включається до експортної стратегії – 5 днів, 5 людей, 2600 грн)**

5.1 Скласти список ризиків, які можуть бути актуальними для даного виду діяльності підприємства (1 день, 5 людей, 500 грн)

5.2. Розробити план заходів щодо зниження ризиків (3 дні, 5 людей, 2000 грн)

5.3 Включити розділ до стратегії експортної діяльності (1 день, 1 людина, 100 грн)

**6 Пошук і оцінка партнерів і клієнтів ( 38 днів, менеджер з маркетингу та начальник відділу маркетингу( 2 особи), 39125 грн)**

6.1. Оновити каталоги продукції, підготувати технічний опис, прайс-листи (7 днів, менеджер з маркетингу, 5950 грн)

6.2. Сформулювати алгоритм (план) організації і проведення зустрічей та контактування з потенційними партнерами та клієнтами ( 10 днів, менеджер з маркетингу, 8500 грн )

6.3. Реалізувати заходи розробленого плану (21 день, начальник відділу маркетингу, 24675 грн)

**7 Встановлення договірних (4 виконавця; 1350 грн.; 4 дні)**

1. Представити звіт вибору найоптимальнішого контрагента зі списку імовірних (1 виконавець; 500 грн.; 2 дні)

2. Скласти текст договору для ознайомлення та узгодження всіх пунктів (1 виконавець; 650 грн.; 1 день)

3. Укласти договір, поставивши підписи (2 виконавця; 200 грн.; 1 день)

**8 Робота з запитамі (5 днів, 2 особи, 10 000 грн)**

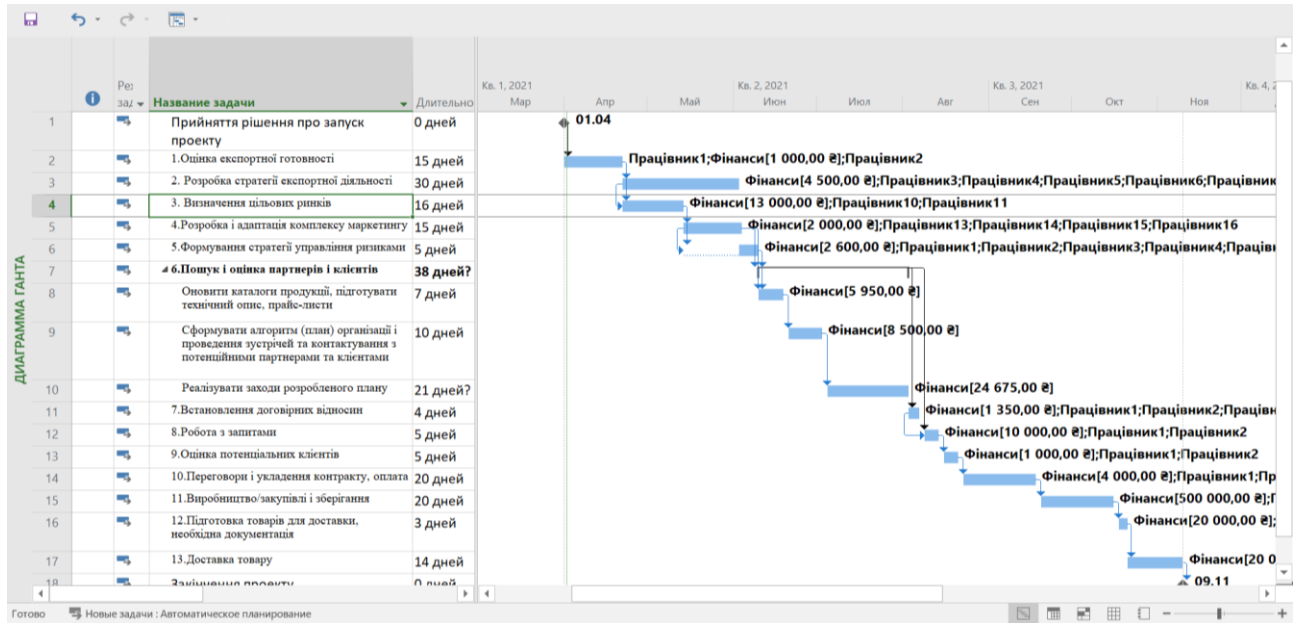
8.1 Створення інформаційної бази для клієнтів ( особливості продукції, ціни на товари, накладні витрати, знижки, умови оплати та умови поставок згідно ІНКОТЕРМС) – 4 робочих дні, програмне забезпечення програмою 1С, 1 особа, сума -10 000 грн

8.2 Отримання запиту від клієнта – Зворотній зв'язок по запиту ( надання необхідної інформації клієнту) – 1 робочий день, 1 особа - менеджер по роботі з клієнтами

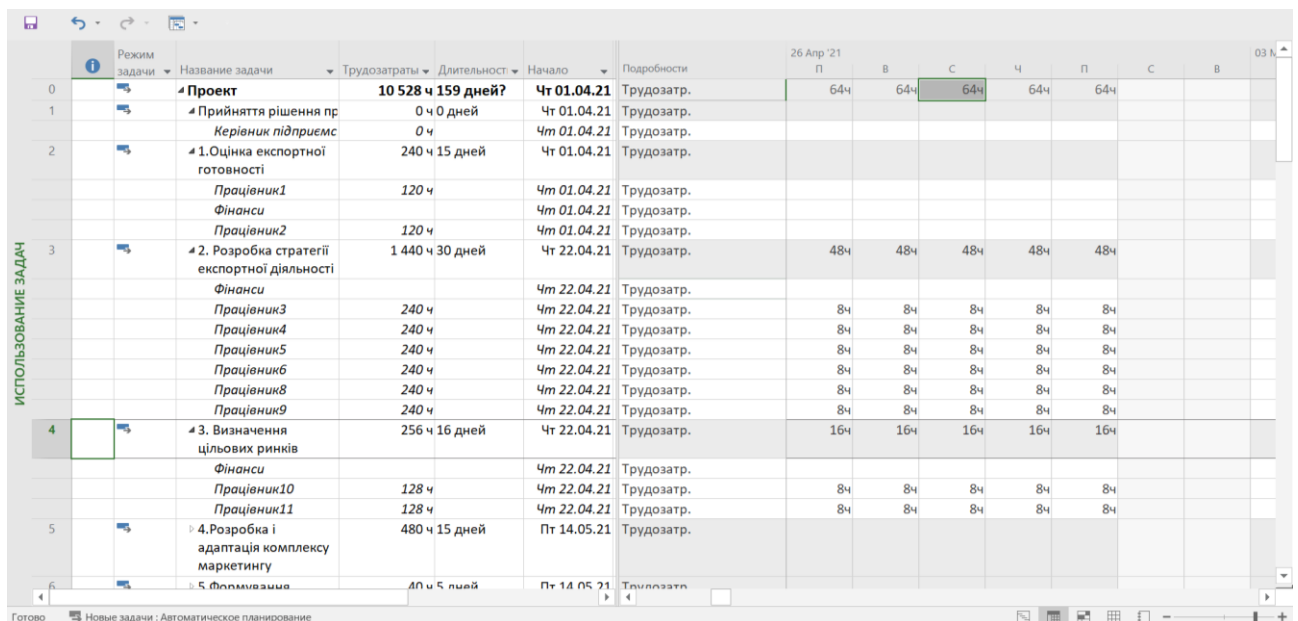
**9. Оцінка потенціальних клієнтів (5 днів, 2 особи, 1000 грн)****10. Переговори і укладення контракту, оплата (20 днів, 3 особи, 4000 грн)****11. Виробництво/закупівлі і зберігання (20днів, 40 осіб, 500000 грн)****12 Підготовка товарів для доставки, необхідна документація (3 дні, 3 особи, 20000 грн)****13. Доставка товару (в залежності від умов постачання та місця призначення - до 14 днів, 2 особи, 20000 грн)**

## Графічне представлення проекту в інтерфейсі програмного продукту Microsoft Project

- Графічний фрагмент «Діаграма Ганта» з відображенням Базового плану проекту;



- Графічний фрагмент «Використання задач» з відображенням трудомісткості;



- Графічний фрагмент «Використання задач» з відображення витрат у грошовому вимірі;

Режим задачі		Название задачи	Трудозатраты	Длительность	Начало	26 Апр '21						
						П	В	С	Ч	П	С	
0		Проект	10 528 ч	159 дней?	Чт 01.04.21							
						64ч	64ч	64ч	64ч	64ч	64ч	
						962,50 €	962,50 €	962,50 €	962,50 €	962,50 €	962,50 €	
1		Принятия решения пр	0 ч	0 дней	Чт 01.04.21							
		Керівник підприємс	0 ч		Чт 01.04.21							
2		1.Оцінка експортної готовності	240 ч	15 днів	Чт 01.04.21							
3		2. Розробка стратегії експортної діяльності	1 440 ч	30 днів	Чт 22.04.21	48ч	48ч	48ч	48ч	48ч	48ч	
						150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	
4		3. Визначення цільових ринків	256 ч	16 днів	Чт 22.04.21	16ч	16ч	16ч	16ч	16ч	16ч	
						812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	
5		4.Розробка і адаптація комплексу маркетингу	480 ч	15 днів	Пт 14.05.21							
		Фінанси			Пт 14.05.21							
		Працівник13	120 ч		Пт 14.05.21							
		Працівник14	120 ч		Пт 14.05.21							
		Працівник15	120 ч		Пт 14.05.21							
		Працівник16	120 ч		Пт 14.05.21							

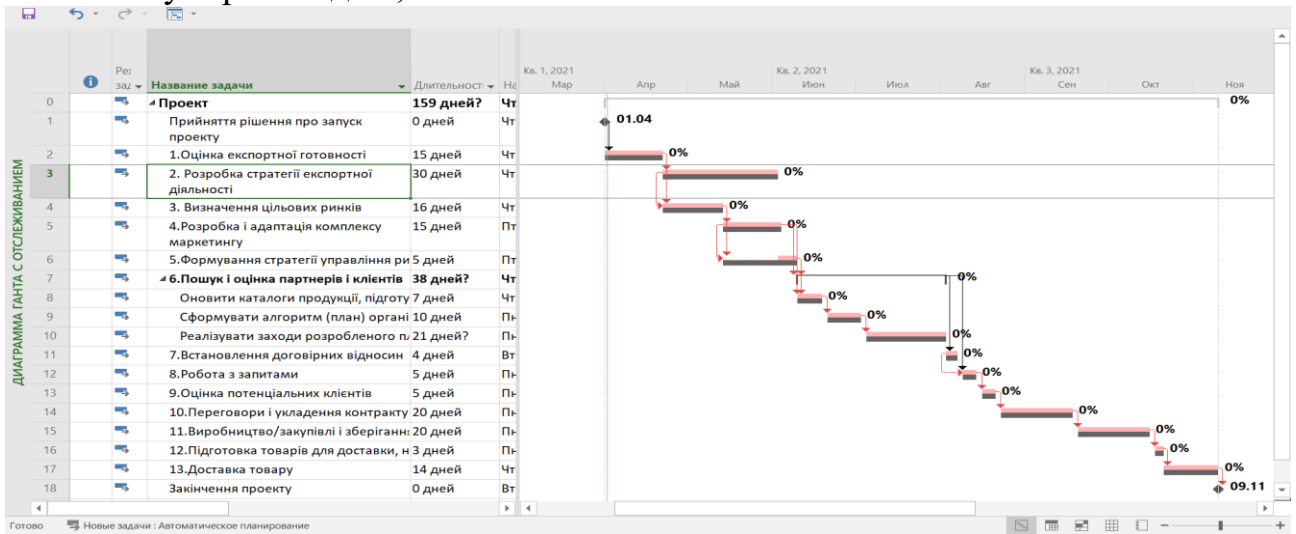
- Графічний фрагмент «Використання ресурсів»

Название ресурса		Трудозатраты	Иль новый ст.
	Не назначен	0 ч	
	Закінчення проекту	0 ч	
1	Працівник1	688 ч	
	1.Оцінка експортної готовності	120 ч	
	5.Формування стратегії управління ризиками	0 ч	
	7.Встановлення договірних відносин	32 ч	
	8.Робота з запитами	40 ч	
	9.Оцінка потенціальних клієнтів	40 ч	
	10.Переговори і укладення контракту, оплата	160 ч	
	11.Виробництво/закупівлі і зберігання	160 ч	
	12.Підготовка товарів для доставки, необхідна документація	24 ч	
	13.Доставка товару	112 ч	
2	Менеджер з маркетингу	304 ч	
	6.Пошук і оцінка партнерів і клієнтів	304 ч	
3	Начальник відділу маркетингу	0 ч	
4	Фінанси		
	1.Оцінка експортної готовності		
	2.Розробка стратегії експортної діяльності		
	3.Визначення цільових ринків		
	4.Розробка і адаптація комплексу маркетингу		
	5.Формування стратегії управління		

Название ресурса		Трудозатраты	Иль новый ст.
	9.Оцінка потенціальних клієнтів		
	10.Переговори і укладення контракту, оплата		
	11.Виробництво/закупівлі і зберігання		
	12.Підготовка товарів для доставки, необхідна документація		
	13.Доставка товару		
	Керівник підприємства	304 ч	
	Принятия решения про запуск проекта	0 ч	
	6.Пошук і оцінка партнерів і клієнтів	304 ч	
	Працівник2	688 ч	
	1.Оцінка експортної готовності	120 ч	
	5.Формування стратегії управління ризиками	0 ч	
	7.Встановлення договірних відносин	32 ч	
	8.Робота з запитами	40 ч	
	9.Оцінка потенціальних клієнтів	40 ч	
	10.Переговори і укладення контракту, оплата	160 ч	
	11.Виробництво/закупівлі і зберігання	160 ч	
	12.Підготовка товарів для доставки, необхідна документація	24 ч	
	13.Доставка товару	112 ч	
	Працівник3	616 ч	
	2.Розробка стратегії експортної діяльності	240 ч	



- Графічний фрагмент «Діаграма Ганта з відстеженням» з відображення сумарної задачі;



- Графічний фрагмент «Лист ресурсів» з відображення всіх задіяних ресурсів.

№	Назва ресурса	Тип	Единиці вимірювання	Краткое название	Группа
1	Працівник1	Трудовой		П	
2	Менеджер з маркетингу	Трудовой		М	
3	Начальник відділу маркетингу	Трудовой		Н	
4	Фінанси	Затраты		Ф	
5	Керівник підприємства	Трудовой		К	
6	Працівник2	Трудовой		П	
7	Працівник3	Трудовой		П	
8	Працівник4	Трудовой		П	
9	Працівник5	Трудовой		П	
10	Працівник6	Трудовой		П	
11	Працівник7	Трудовой		П	
12	Працівник8	Трудовой		П	
13	Працівник9	Трудовой		П	
14	Працівник10	Трудовой		П	
15	Працівник11	Трудовой		П	
16	Працівник12	Трудовой		П	
17	Працівник13	Трудовой		П	
18	Працівник14	Трудовой		П	
19	Працівник15	Трудовой		П	
20	Працівник16	Трудовой		П	
21	Працівник17	Трудовой		П	
22	Працівник18	Трудовой		П	
23	Працівник19	Трудовой		П	
24	Працівник20	Трудовой		П	
25	Працівник21	Трудовой		П	
26	Працівник22	Трудовой		П	
27	Працівник23	Трудовой		П	
28	Працівник24	Трудовой		П	
29	Працівник25	Трудовой		П	
30	Працівник26	Трудовой		П	
31	Працівник27	Трудовой		П	
32	Працівник28	Трудовой		П	
33	Працівник29	Трудовой		П	
34	Працівник30	Трудовой		П	
35	Працівник31	Трудовой		П	
36	Працівник32	Трудовой		П	
37	Працівник33	Трудовой		П	
38	Працівник34	Трудовой		П	
39	Працівник35	Трудовой		П	
40	Працівник36	Трудовой		П	
41	Працівник37	Трудовой		П	
42	Працівник38	Трудовой		П	
43	Працівник39	Трудовой		П	
44	Працівник40	Трудовой		П	

**ВІДГУК**  
**на кваліфікаційну роботу ступеня магістр**

студента Цабегей Павла Владиславовича  
академічної групи 073м-22-2  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**на тему Забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проєктного менеджменту (за матеріалами Корпорації «АРТЕРІУМ»)**

Актуальність роботи зумовлена сучасним станом зовнішньоекономічного середовища, яке характеризується досить високим рівнем нестабільності і наявністю значної кількості ризиків діяльності. Тому питання побудови ефективної системи організації діяльності підприємств, які є експортерами або імпортерами продукції є насуцною проблемою їх менеджменту.

Матеріали роботи та отримані результати характеризують наявність спеціалізованих концептуальних знань на рівні новітніх досягнень але має певні недоліки з позиції критичного осмислення проблем у професійній діяльності та на межі предметних галузей

В процесі роботи Цабегей П.В. показав уміння застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації знання інноваційної діяльності.

Студент добре володіє проблематикою галузі.

Мова зрозуміла, правильна та логічна. Демонструє наявність логічних власних суджень, доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням, а також здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Сумарно не реалізовано три вимоги.

Цабегей П.В. добре володіє компетенціями автономності та відповідальності. але має певні недоліки щодо належного рівня фундаментальних знань та сформованості загально навчальних умінь і навичок

Оцінка роботи добре, 85 балів

Керівник кваліфікаційної роботи  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

О.І. АМОША

## ДОВІДКА

про результати перевірки тексту кваліфікаційної роботи бакалавра  
на наявність запозичень (плагіату)

Автор роботи	Цабегей Павло Владиславович
ЗВО	Національний технічний університет «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет, кафедра, група	Факультет менеджменту, кафедра менеджменту, гр. 073м-22-2
Назва роботи	Забезпечення ефективності організації експортної діяльності підприємства за допомогою інструментарію проектного менеджменту (за матеріалами Корпорації «АРТЕРІУМ»)
Результат перевірки	
Запозичення (плагіат), %	24
Оригінальність, %	76
Модуль пошуку	Сервіс перевірки на плагіат Unicheck <a href="https://unicheck.com/uk-ua">https://unicheck.com/uk-ua</a>

Роботу перевірів:  
професор кафедри менеджменту,  
д.е.н., професор

О.І. АМОША