МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегічне управління інвестиціями на промислових підприємствах в умовах нестабільності»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Сокуров А. А.
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.
Рецензент : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Верітова О. С.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Сокуров Артур Асланович

1. Тема роботи «Стратегічне управління інвестиціями на промислових підприємствах в умовах нестабільності»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»

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

15 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А. А. Сокуров
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д. Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, що обумовлена воєнними подіями, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням валютного курсу, інфляційними процесами та зростанням ризиків зовнішнього бізнес-середовища. У таких умовах стратегічне управління інвестиціями набуває ключового значення, оскільки забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, модернізацію виробництва та формування довгострокової фінансової стійкості. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю передбачає формування інвестиційної політики, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, вибір пріоритетних напрямів капіталовкладень, планування інвестиційних ресурсів, моніторинг результатів та оцінювання ефективності проєктів. В умовах нестабільності важливим є застосування комплексного підходу, який охоплює використання економічних, фінансових, технологічних, ризик-орієнтованих та цифрових інструментів.

У ході аналізу встановлено, що впровадження інноваційних цифрових рішень забезпечує позитивний економічний ефект. Результати проведених розрахунків свідчать про високу ефективність інвестиційних проєктів, що підтверджується позитивним значенням чистої приведеної вартості (NPV), високим рівнем внутрішньої норми прибутковості (IRR), значенням індексу прибутковості вище 1 та коротким строком окупності інвестицій.

Зроблено висновок, що стратегічне управління інвестиціями є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств, особливо в умовах нестабільності. Воно дозволяє адаптувати виробництво до сучасних викликів, підвищити ринкову стійкість, знизити ризики та забезпечити інноваційно-технологічний розвиток.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНВЕСТИЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА, ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНІ ІНВЕСТИЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Modern conditions of industrial enterprises are characterized by a high level of economic instability caused by military events, disruptions in logistics chains, exchange rate fluctuations, inflationary processes and increasing external business environment risks. Under such circumstances, strategic investment management becomes critically important, as it ensures the growth of enterprise competitiveness, modernization of production and the formation of long-term financial stability. Strategic management of investment activity includes the development of an investment policy, analysis of internal and external factors, selection of priority investment directions, planning of investment resources, monitoring of results and evaluation of project effectiveness. In the context of instability, it is essential to apply a comprehensive approach that incorporates economic, financial, technological, risk-oriented and digital tools.

The analysis has shown that the implementation of innovative digital solutions provides a positive economic effect. The results of investment calculations confirm the high efficiency of investment projects, which is evidenced by the positive Net Present Value (NPV), high Internal Rate of Return (IRR), profitability index above 1 and a short payback period.

It is concluded that strategic investment management is a necessary condition for ensuring sustainable development of industrial enterprises, especially under conditions of instability. It allows enterprises to adapt production to modern challenges, increase market resilience, reduce risks and ensure innovative and technological development.

STRATEGIC MANAGEMENT, INVESTMENT, INVESTMENT ACTIVITY, INDUSTRIAL ENTERPRISES, ECONOMIC INSTABILITY, INVESTMENT STRATEGY, INNOVATIVE INVESTMENTS, DIGITALIZATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА …….. 2
РЕФЕРАТ …….. 3
ABSTRACT…… 4
ВСТУП ……..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ……. 9
1.1 Сутність, роль і значення інвестицій у розвитку промислових підприємств ……...……..... 9
1.2 Теоретичні підходи до стратегічного управління інвестиційною діяльністю ……...……..... 15
1.3 Механізми та інструменти стратегічного управління інвестиціями ….. 20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА …… 23
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства …… 23
2.2 Аналіз інвестиційної активності та ефективності інвестиційної діяльності . ……...……... 32
2.3 Оцінка системи стратегічного управління інвестиціями на підприємстві ……...……... 36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ….. 41
3.1 Формування інвестиційної стратегії підприємства в сучасних умовах 41
3.2 Використання інноваційних інструментів і цифрових технологій у стратегічному управлінні інвестиціями ……. 44
3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління інвестиційними процесами ……... 49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……. 54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……. 57

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки промислові підприємства опинилися у ситуації постійних трансформацій та високої турбулентності зовнішнього середовища. Економічна нестабільність, коливання валютних курсів, інфляційні загрози, зміни регуляторної політики, посилення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, а також вплив глобальних кризових чинників суттєво ускладнюють процес функціонування і стратегічного розвитку підприємств реального сектору. В цих умовах стратегічне управління інвестиціями стає ключовим фактором забезпечення економічної безпеки й стійкого зростання промислових підприємств.

Інвестиції у промисловому секторі мають стратегічний характер, оскільки їх реалізація пов’язана з довгостроковими цілями, значними витратами капіталу, тривалими циклами віддачі та високим рівнем технологічної складності. Інвестиційні рішення на промислових підприємствах не можуть базуватися виключно на поточних фінансових результатах – вони мають враховувати прогнозні зміни кон’юнктури, перспективи інновацій, науково-технічний прогрес, а також стратегічні цілі розвитку підприємства. Саме тому формування ефективної системи стратегічного управління інвестиціями стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності промислових компаній.

В умовах нестабільності особливо гостро постає проблема обмеженості фінансових ресурсів. Ускладнений доступ до кредитних ресурсів, підвищення вартості позикового капіталу, зниження доступності іноземних інвестицій та зростання інвестиційних ризиків змушують підприємства шукати альтернативні механізми фінансування. У цьому контексті стратегічне управління інвестиціями передбачає переорієнтацію на внутрішнє реінвестування, залучення партнерських форм фінансування, взаємодію з науковими установами, залучення міжнародних програм підтримки модернізації виробництва.

Крім фінансового забезпечення, стратегічне управління інвестиціями охоплює формування інноваційної траєкторії розвитку підприємства. Інноваційні

інвестиції, спрямовані на впровадження нових технологій, автоматизацію, цифровізацію виробничих процесів, розвиток науково-дослідної та лабораторної бази, є ключем до підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та освоєння нових ринків. У цьому контексті стратегічне управління інвестиціями стає механізмом прискорення промислової модернізації.

Особливої уваги потребує питання управління ризиками інвестиційної діяльності. Нестабільність макросередовища підсилює вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, що може призвести до відхилення очікуваних результатів проєктів. Тому ключовим завданням стратегічного управління є не лише формування портфеля інвестицій, але й створення адаптивної системи оцінювання ризиків, контролю ефективності та оперативного коригування інвестиційних рішень.

У сучасних умовах значна роль належить цифровим технологіям у стратегічному управлінні інвестиціями. Використання систем ERP, CRM, MES, цифрової аналітики, систем прогнозування на основі штучного інтелекту та автоматизованого контролінгу дозволяє отримувати точнішу інформацію, прискорювати управлінські рішення та мінімізувати втрати від неефективного бюджетування інвестицій. Таким чином цифровізація стає фундаментом підвищення ефективності стратегічного управління інвестиціями.

Отже, у сучасних умовах нестабільності стратегічне управління інвестиціями на промислових підприємствах є необхідною умовою збереження їх життєздатності, забезпечення інноваційно-технологічного розвитку, підвищення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг. Дослідження особливостей, проблем і перспектив такого управління має важливе теоретичне й практичне значення, оскільки сприяє удосконаленню механізмів забезпечення стійкого розвитку виробничого сектору в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність, роль і значення інвестицій у розвитку промислових підприємств

Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу в різні об’єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. У широкому розумінні інвестиції охоплюють усі види ресурсів (фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних), що спрямовуються на створення, відновлення чи модернізацію основних фондів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку.

Згідно з економічною теорією, інвестиції виконують подвійну функцію: як економічна категорія вони відображають процес перетворення заощаджень у капітальні вкладення, а як практична діяльність - процес формування та реалізації інвестиційних проєктів. У системі господарювання інвестиції виступають основним засобом відтворення капіталу та оновлення виробничої бази підприємства.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «інвестиції» у працях сучасних українських науковців [1-5]

№	Автор	Визначення поняття «інвестиції»	Ключові акценти
1	Череп А. В	Інвестиції - це грошові засоби, виражені в грошовому еквіваленті та інші інвестиційні ресурси (основні й нематеріальні активи, кредити, займи, права землекористування тощо), що вкладаються з	Комплексний ресурсний підхід: інвестиції розглядаються як усі активи, залучені для розвитку підприємства. Акцент - на структурі ресурсів.

		метою отримання економічного ефекту.	
2	Маркова С. В	Інвестиції - це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької або іншої діяльності з метою одержання прибутку чи соціального ефекту.	Використано визначення Закону України «Про інвестиційну діяльність». Авторка наголошує на соціальній складовій інвестицій.
3	Животова О. В.	Інвестиції - це механізм трансформації фінансових ресурсів у засоби економічного розвитку, що формує потенціал інноваційного зростання підприємства.	Сучасний підхід із наголосом на інноваціях та цифровізації як основі інвестиційного розвитку.
4	Воронкова Л. І.	Інвестиції - інструмент забезпечення довгострокового економічного зростання підприємства шляхом оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання ресурсів.	Орієнтація на модернізацію та ефективність виробництва; підхід сталого розвитку.
5	Лігоненко Л. О.	Інвестиції - це процес розміщення капіталу в активах із метою його зростання у часі при прийнятному рівні ризику.	Поєднання часового, ризикового та управлінського аспектів; підкреслено стратегічний характер інвестицій.

У сучасних наукових дослідженнях [6-9] поняття інвестицій трактується як системний процес, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку економіки через відтворення, модернізацію й цифровізацію виробничого потенціалу. Автори підкреслюють, що інвестиції - це не лише фінансові вкладення, а насамперед механізм перетворення капіталу у форму реального розвитку: нові технології, підвищення продуктивності праці, створення доданої вартості. Як зазначає Н. А. Мазур [6], капітальні інвестиції формують виробничу базу підприємства й визначають його місце у структурі національної економіки.

А. О. Музиченко [7] додає, що стратегічна роль інвестицій полягає у зміцненні конкурентоспроможності та розширенні ринкових можливостей підприємств навіть за умов нестабільності.

На думку С. І. Савіцької [8], у період воєнних і економічних потрясінь інвестиції виконують антикризову функцію, стаючи основою для відновлення виробництва, диверсифікації ризиків і створення нових робочих місць. А. В. Вітюк [9] розглядає інвестиції як інструмент підтримання балансу між фінансовими можливостями підприємства та його потребами у розвитку, підкреслюючи значення системного управління інвестиційною діяльністю. Більшість авторів наголошують на необхідності підвищення інвестиційної привабливості України шляхом впровадження прозорих механізмів державно-приватного партнерства, удосконалення законодавства та розвитку цифрової інфраструктури. Таким чином, інвестиції у працях українських дослідників 2022–2025 рр. розглядаються як ключовий чинник стійкого економічного зростання і модернізації промислових підприємств у післявоєнний період.

Інвестиції - це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. [13-17]

Інвестиції - це вкладення коштів у матеріальні та нематеріальні активи на якийсь проміжок часу з метою отримання прибутку.

Інвестиції - це процес вкладення грошей, ресурсів або капіталу з метою отримання прибутку в майбутньому. Іншими словами, коли людина віддає кошти на певний проєкт, цінні папери або в бізнес, очікуючи, що через певний час отримає назад більше, ніж вклала. Ідея інвестування базується на принципі довгострокового зростання доходів або активів. Це може бути купівля акцій, облігацій, нерухомості, криптовалюти, стартапів, золота та навіть власної освіти. Головна мета інвестора - зробити так, щоб гроші “працювали” і приносили пасивний дохід.

Інвестиції – це процес вкладання грошей або іншого майна з метою отримання прибутку у майбутньому. Це один з найважливіших елементів економіки, який може впливати на розвиток країни та життя кожної людини.

Інвестиції важливі для розвитку бізнесу, науки, технологій та інфраструктури.[19]

Інвестиції у загальному розумінні – це вкладення коштів у будь-які об'єкти з метою отримання ефекту. Ефект не обов'язково має бути комерційний (отримання прибутку). Якщо ми говоримо про державні інвестиції, то може йтися про соціальний, екологічний та інші ефекти. Візьміть, наприклад, проект будівництва дитячого садка або реконструкції очисних споруд. [18]

На рівні промислового підприємства інвестиції є ключовим чинником, що забезпечує:

- зростання виробничих потужностей;
- впровадження інноваційних технологій;
- підвищення ефективності виробництва;
- зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Таким чином, інвестиції можна визначити як інструмент стратегічного розвитку, що дає змогу підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий економічний ріст.

У сучасних умовах господарювання роль інвестицій постійно зростає. Для промислових підприємств, які працюють у середовищі технологічних змін і макроекономічної нестабільності, інвестиційна діяльність стає основою інноваційного оновлення та стійкості до ризиків.

Головні ролі інвестицій у розвитку промислового підприємства полягають (рис.1.1):

Виробнича роль	⟺	інвестиції забезпечують створення або оновлення виробничих потужностей, модернізацію обладнання, автоматизацію процесів, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції.
Інноваційна роль	⟺	інвестиції стимулюють упровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень, що підвищує наукоємність і конкурентоспроможність підприємства.
Соціально-економічна роль	⟺	реалізація інвестиційних проєктів створює нові робочі місця, підвищує рівень оплати праці, сприяє соціальній стабільності у регіоні.

Фінансова роль	⟷	інвестиції забезпечують приріст капіталу підприємства, збільшення доходів та ринкової вартості бізнесу.
Експортно-орієнтована роль	⟷	завдяки модернізації виробництва підприємства можуть виходити на нові зовнішні ринки, зміцнюючи позиції України у світовій економіці.

Рис. 1.1 - Головні ролі інвестицій у розвитку промислового підприємства

Інвестиції виступають основою довгострокового розвитку підприємства, забезпечуючи економічне зростання через відтворення капіталу. Їх значення можна розглядати у трьох аспектах:

Мікроекономічний аспект - для самого підприємства інвестиції означають створення умов для підвищення ефективності діяльності, зниження собівартості, підвищення рентабельності та фінансової стійкості.

Мезоекономічний аспект - на рівні галузі інвестиції сприяють технологічній модернізації, структурній трансформації виробництва, розвитку кластерів і промислових парків.

Макроекономічний аспект - інвестиції стимулюють загальнонаціональний економічний розвиток, зростання ВВП, підвищення зайнятості та податкових надходжень до бюджету.

Особливо важливе значення інвестицій проявляється в умовах нестабільності (економічної, політичної, воєнної). Саме в таких умовах стратегічне управління інвестиціями стає вирішальним чинником виживання підприємства, адже дозволяє:

гнучко реагувати на зміни кон’юнктури ринку;

збалансовувати ризики і прибутковість інвестиційних рішень;

залучати альтернативні джерела фінансування (венчурний капітал, гранти, партнерські проєкти);

формувати резерви для підтримки інноваційних і відновлювальних процесів.

Отже, інвестиції є фундаментом розвитку промислового підприємства, визначаючи його стратегічний потенціал, фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Без активної інвестиційної політики неможливе

ефективне оновлення основних фондів, впровадження інновацій та підвищення продуктивності праці.

В умовах економічної нестабільності інвестиції набувають подвійного значення: з одного боку, вони є ризикованими, а з іншого - єдиним шляхом до стійкого розвитку та адаптації до викликів середовища. Саме тому стратегічне управління інвестиціями повинно стати ключовим елементом системи управління промисловими підприємствами.

Інвестиції є складною економічною категорією, що характеризується довгостроковістю, цілеспрямованістю, ризиковістю та орієнтацією на отримання відкладеного у часі економічного ефекту. Вони відображають процес перетворення заощаджених або залучених ресурсів у реальні активи з метою забезпечення зростання вартості підприємства, підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту та досягнення соціально-економічних результатів.

Основними рисами інвестицій є [10-12]:

– цілеспрямованість - вкладення здійснюються з метою отримання прибутку або іншого ефекту;

– довгостроковість - інвестиції мають тривалий період реалізації та окупності;

– ризиковість - існує ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих;

– необоротність - вкладені кошти повертаються поступово, у процесі експлуатації об’єктів інвестування;

– альтернативність - можливість вибору між різними варіантами інвестиційних рішень;

– мультиплікативність - здатність інвестицій спричиняти зростання суміжних галузей економіки.

За напрямами вкладення розрізняють реальні інвестиції (капітальні, виробничі, інноваційні) та фінансові (придбання цінних паперів, часток у статутному капіталі інших підприємств тощо). Залежно від джерел фінансування інвестиції можуть бути власними, позиковими, залученими, бюджетними або іноземними. За формою власності виділяють державні, приватні та змішані

інвестиції, а за характером участі інвестора - прямі (вкладення капіталу з метою контролю над об’єктом інвестування) та портфельні (придбання цінних паперів для отримання доходу без управлінського впливу).

В умовах сучасної цифрової економіки особливого значення набувають інноваційні інвестиції, спрямовані на автоматизацію виробництва, упровадження цифрових технологій, розвиток енергозберігаючих систем і підвищення екологічної ефективності підприємств. Вони забезпечують не лише економічну вигоду, а й соціальний ефект - створення нових робочих місць, зростання добробуту населення та екологічну безпеку.

Таким чином, інвестиції можна охарактеризувати як комплексний процес трансформації фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів у джерела розвитку підприємства, що забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність і стратегічне зростання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1.2 Теоретичні підходи до стратегічного управління інвестиційною діяльністю

Сучасна економіка характеризується високим рівнем динамічності, глобалізації та невизначеності, що зумовлює необхідність стратегічного підходу до управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Стратегічне управління [21-24] інвестиціями розглядається як процес формування, реалізації та контролю довгострокових рішень, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та вартості.

Інвестиційна стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії і визначає напрями, обсяги, форми та джерела залучення капіталу, необхідного для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основна мета стратегічного управління інвестиціями полягає у забезпеченні раціонального розподілу ресурсів між різними інвестиційними напрямами з урахуванням обмежень, ризиків і очікуваної віддачі. Це передбачає не лише планування інвестиційних витрат, а й розробку системи моніторингу, оцінювання ефективності та управління ризиками.

Ключовим принципом стратегічного управління є орієнтація на майбутній розвиток. Інвестиційна діяльність розглядається не як разова дія, а як безперервний процес, що охоплює етапи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, вибору інвестиційних пріоритетів, розроблення програм і механізмів їх реалізації. У цьому контексті стратегічне управління передбачає баланс між прибутковістю, ризиком і ліквідністю інвестиційного портфеля підприємства. Під стратегічним управлінням розуміємо динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління.[22] Стратегічне управління це вид діяльності з керування, що складається з реалізації найбільш важливих, якісно визначених напрямів розвитку через здійснення змін в організації; забезпечення оптимальної взаємодії організації з її оточенням [23-24]

На теоретичному рівні виділяють кілька основних підходів до стратегічного управління інвестиціями:

– ресурсний підхід, який розглядає інвестиції як механізм нарощення виробничого та інноваційного потенціалу підприємства;

– системний підхід, що передбачає розгляд інвестиційної діяльності як складної динамічної системи, інтегрованої з іншими функціональними підсистемами підприємства (виробничою, фінансовою, маркетинговою);

– процесний підхід, у межах якого стратегічне управління розглядається як сукупність послідовних етапів - від аналізу середовища до контролю результатів;

– портфельний підхід, що базується на диверсифікації інвестицій з метою мінімізації ризиків і підвищення загальної ефективності капіталовкладень;

– інноваційно-орієнтований підхід, який розглядає інвестиції як засіб впровадження новітніх технологій, цифрових рішень і підвищення конкурентоспроможності.

У межах стратегічного управління інвестиційною діяльністю важливе місце займає інвестиційна політика підприємства, яка визначає загальні принципи, пріоритети й інструменти реалізації інвестиційної стратегії. Вона має бути гнучкою, адаптивною до змін зовнішнього середовища й водночас стабільною, щоб забезпечити послідовність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.2 - Теоретичні підходи до стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства

Теоретичний підхід	Зміст та концептуальні засади	Переваги	Недоліки
Класичний економічний	Орієнтація на максимізацію прибутку та ефективності капіталовкладень; раціональність інвестиційних рішень	Чіткі критерії доцільності інвестицій, економічна логіка, формалізований аналіз	Недостатній облік невизначеності та ризиків
Ресурсний	Інвестиції розглядаються як інструмент формування стратегічних ресурсів підприємства	Забезпечує конкурентні переваги, технологічне відновлення, нарощення потенціалу	Потребує значних витрат і довгострокового ефекту
Інноваційний	Інвестиції пов’язані з технологічним оновленням виробництва, впровадженням інновацій	Підвищення конкурентоспроможності; освоєння нових ринків	Високі ризики та невизначеність результатів
Процесний	Сприйняття інвестиційної діяльності як сукупності управлінських процесів	Чіткість процедур, можливість оптимізації і контролю	Залежність від організаційної структури
Системний	Інвестиційна діяльність як частина	Синергія рішень, комплексний підхід	Висока складність формування

	загальної системи розвитку підприємства		
Ризик-орієнтований	Акцент на ідентифікації, оцінці, мінімізації та страхуванні ризиків	Підвищення стійкості рішень в умовах нестабільності	Складність оцінювання та прогнозування
Цифровий (інформаційно-аналітичний)	Використання цифрових платформ, Big Data, AI, ERP, BI систем	Оперативність, точність, автоматизація аналізу	Залежність від технологій та інвестицій у IT
Портфельний	Управління інвестиціями як портфелем проєктів для досягнення оптимального балансу	Можливість диверсифікації ризиків	Складність моделювання та ранжування проєктів

У таблиці 1.2 систематизовано ключові теоретичні підходи до стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства, що відображають еволюцію економічної думки та методології прийняття інвестиційних рішень. Представлене групування демонструє, що наукові підходи поступово зміщують акцент від суто економічної вигоди до багатовимірної оцінки інвестиційної діяльності, яка включає технологічні, організаційні, ризикові та інформаційні аспекти.

Класичний економічний підхід, що історично є базовим, зосереджується на максимізації прибутку від інвестиційних вкладень, проте має обмеженість у частині врахування невизначеності. На противагу йому, ресурсний і інноваційний підходи дозволяють розглядати інвестиції як інструмент створення довгострокових конкурентних переваг. Це є особливо важливим для промислових підприємств, де модернізація виробництва потребує значних вкладень та має віддалений у часі ефект.

Процесний і системний підходи підкреслюють необхідність структурованого управління інвестиціями, трактуючи інвестиційну діяльність як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій. Такий підхід посилює роль планування, контролю і координації інвестиційних процесів, що є критично важливим в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Особливе значення має ризик-орієнтований підхід, який забезпечує захист підприємства від непередбачуваних зовнішніх шоків та дозволяє оцінювати проєкти за рівнем ризику й чутливості до змін факторів впливу.[19]

Окремо слід відзначити цифровий підхід, який є відповіддю на сучасні тенденції цифрової трансформації. Використання інформаційних систем, Big Data, штучного інтелекту та прогнозної аналітики дає змогу здійснювати оперативний, точний і комплексний моніторинг інвестиційних рішень. Це підвищує рівень обґрунтованості інвестиційної політики і сприяє зниженню інвестиційних втрат, що є вирішальним для підприємств в умовах економічної нестабільності.[15]

Таким чином, аналіз таблиці підтверджує, що сучасне стратегічне управління інвестиційною діяльністю потребує інтеграції кількох теоретичних підходів. Синергія класичних, інноваційних, ризикових та цифрових концепцій забезпечує найповнішу модель управління, що дозволяє промисловим підприємствам ефективно адаптуватися до динамічних умов ринку, зберігати інвестиційну стабільність та формувати довгострокові конкурентні переваги.

В умовах економічної та політичної нестабільності стратегічне управління інвестиціями набуває особливого значення, адже дозволяє підприємству мінімізувати ризики, оптимізувати структуру капіталу, ефективно використовувати ресурси й своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Таким чином, стратегічний підхід до управління інвестиційною діяльністю є фундаментом для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

1.3 Механізми та інструменти стратегічного управління інвестиціями

Ефективне стратегічне управління інвестиціями потребує застосування відповідних механізмів та інструментів, які забезпечують реалізацію інвестиційної стратегії підприємства, підвищення його вартості та конкурентоспроможності. Під механізмом стратегічного управління інвестиціями розуміють сукупність форм, методів, важелів, інструментів і управлінських рішень, що забезпечують цілеспрямоване використання інвестиційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Цей механізм охоплює взаємопов'язані елементи: планування, організацію, мотивацію, координацію, фінансування та контроль інвестиційної діяльності.

Ключовими складовими механізму стратегічного управління є:

- організаційно-економічний механізм, який включає методи розроблення інвестиційних програм, вибір пріоритетних напрямів фінансування, визначення джерел і форм капіталовкладень;
- фінансово-економічний механізм, що передбачає планування обсягів інвестицій, структури капіталу, визначення ефективності вкладень на основі фінансових показників (NPV, IRR, PI, DPP тощо);
- інноваційний механізм, спрямований на залучення інвестицій у нові технології, цифровізацію виробничих процесів, модернізацію обладнання та екологізацію виробництва;
- інституційний механізм, який охоплює правові, регуляторні та організаційні умови, що формують сприятливе середовище для інвестування;
- мотиваційний механізм, який визначає систему стимулів для менеджменту та працівників підприємства з метою досягнення інвестиційних результатів.

Інструменти стратегічного управління інвестиціями поділяються на фінансові, економічні, організаційні, інформаційно-аналітичні та інноваційні. До фінансових інструментів належать: цінні папери, корпоративні облігації, лізинг, кредитні угоди, венчурне фінансування, державні програми підтримки інвестицій. Економічні інструменти включають податкові пільги, амортизаційну

політику, інвестиційні преференції, механізми державно-приватного партнерства.єОрганізаційні інструменти забезпечують управління проєктами, оптимізацію структури управління інвестиційною діяльністю, формування портфеля інвестицій. Інформаційно-аналітичні інструменти ґрунтуються на використанні цифрових технологій, бізнес-аналітики, систем управління проєктами (Project Management Systems, ERP, CRM), що підвищують якість прийняття стратегічних рішень. Інноваційні інструменти включають впровадження технологій штучного інтелекту, моделювання ризиків, цифрових двійників, платформ краудінвестування та блокчейн-рішень.

Таблиця 1.3-Основні механізми та інструменти стратегічного управління інвестиціями

№	Назва механізму	Характеристика	Основні інструменти реалізації
1	Організаційно-економічний механізм	Забезпечує формування структури інвестиційного управління, вибір напрямів фінансування та розподіл ресурсів.	Бізнес-планування, інвестиційне прогнозування, бюджетування, стратегічне планування капіталовкладень.
2	Фінансово-економічний механізм	Спрямований на оптимізацію структури капіталу, оцінювання ефективності проєктів і управління грошовими потоками.	Показники NPV, IRR, PI, DPP, фінансове моделювання, дисконтування, оптимізація вартості капіталу.
3	Інноваційний механізм	Орієнтований на впровадження нових технологій, цифрових рішень і енергоефективних систем.	Інноваційні проєкти, венчурне інвестування, цифровізація, автоматизація, «зелена» економіка.
4	Інституційний механізм	Формує нормативно-правові, організаційні та інфраструктурні умови реалізації інвестиційної діяльності.	Державна підтримка, податкові стимули, державно-приватне партнерство, спеціальні економічні зони.
5	Мотиваційний механізм	Забезпечує зацікавленість менеджменту і персоналу у досягненні стратегічних інвестиційних цілей.	Преміювання за результати, система KPI, участь у прибутках, корпоративна культура, нематеріальні стимули.

У сучасних умовах глобальної нестабільності стратегічне управління інвестиціями має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та сталості. Це передбачає використання сценарного планування, систем раннього попередження, оцінювання ризиків і ефективності інвестиційних програм на основі ключових показників результативності (KPI). Важливе значення мають

інструменти стратегічного контролю, які дають змогу своєчасно коригувати напрям інвестиційної політики відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, механізми та інструменти стратегічного управління інвестиціями формують основу ефективної інвестиційної діяльності промислових підприємств. Їхнє поєднання забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищення прибутковості, зниження ризиків та створення передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Фармак»

ПрАТ «Фармак» - провідне вітчизняне фармацевтичне підприємство, яке є одним із лідерів галузі за обсягами виробництва та продажу лікарських засобів на території України та за її межами. Компанія поєднує майже столітню історію розвитку з сучасними технологіями та інноваційним підходом до організації виробництва.

Історія підприємства бере свій початок у 1925 році, коли було створено Київський хіміко-фармацевтичний завод імені М. В. Ломоносова. Після здобуття Україною незалежності підприємство пройшло етап реструктуризації та у 1994 році було перетворено на акціонерне товариство «Фармак». Юридична адреса (рис. 2.1) підприємства: м. Київ, вул. Кирилівська, 63. На підприємствах здійснюється повний цикл виробництва лікарських засобів: від синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів до виготовлення готових лікарських форм. Усі виробничі процеси відповідають міжнародним стандартам GMP. Компанія постійно проходить міжнародні аудити та сертифікацію, що забезпечує відповідність продукції вимогам ринків ЄС.



Рис. 2.1 – АТ «Фармак»[24]

На сьогодні асортимент підприємства (рис. 2.2) налічує понад 400 найменувань лікарських засобів, що охоплюють 14 терапевтичних напрямів, зокрема кардіологію, ендокринологію, гастроентерологію, неврологію, офтальмологію, алергологію тощо. Щорічно на ринок виводиться близько 15–20 нових препаратів. Значна частина з них є власними розробками, створеними у науково-дослідному центрі компанії.



Рис. 2.2 - Асортимент підприємства [25]

ПрАТ «Фармак» активно реалізує стратегію інтернаціоналізації бізнесу. Продукція експортується до понад 40 країн світу, серед яких Польща, Німеччина, Чехія, Казахстан, Узбекистан, В’єтнам, Азербайджан, Грузія та інші.

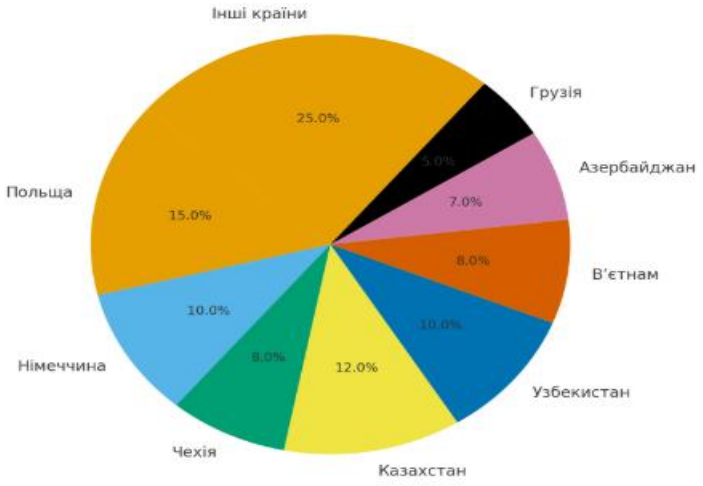


Рис. 2.3 – Географічна структура експорту [24]

Зовнішньоекономічна діяльність базується на принципах партнерства, диверсифікації ринків і відповідності міжнародним стандартам якості. Участь у зовнішніх ринках забезпечує підприємству валютні надходження і сприяє зниженню залежності від кон'юнктури внутрішнього ринку. [26]

За підсумками 2024 року чистий дохід ПрАТ «Фармак» склав 10,78 млрд грн, що на 11,5 % більше, ніж у 2023 році (9,67 млрд грн). Чистий прибуток у 2024 році становив 1,6 млрд грн, що свідчить про високу рентабельність та ефективність управління фінансовими ресурсами. Загальна вартість активів компанії на кінець 2024 року - 15,1 млрд грн, зобов'язання - близько 2 млрд грн, що відображає стійкий фінансовий стан та низький рівень боргового навантаження. Компанія активно інвестує у розвиток: лише у 2024 році обсяг інвестицій становив 1,7 млрд грн, з яких понад 950 млн грн - капітальні інвестиції у модернізацію виробництва, розширення потужностей і створення нових лабораторних комплексів.

На підприємстві працює понад 3000 працівників, серед яких висококваліфіковані фахівці з хімії, фармації, біотехнологій, економіки та менеджменту. Компанія приділяє значну увагу професійному розвитку кадрів, підвищенню кваліфікації та впровадженню сучасних підходів до мотивації персоналу.

Таблиця 2.2 – Паспорт підприємства ПрАТ «Фармак» [24-27]

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Фармак»
Скорочена назва	ПрАТ «Фармак»
Код ЄДРПОУ	00481198
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Юридична адреса	04080, м. Київ, вул. Кирилівська, 63
Дата заснування (реєстрації)	27 червня 1994 року
Рік створення виробництва	1925 (як Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова)
Статутний капітал	36 366 000 грн
Керівник (генеральний директор)	Костюк Володимир Григорович

Основний вид діяльності (КВЕД)	21.20 - Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Додаткові види діяльності	46.46 - Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 72.19 - Дослідження та експериментальні розробки у сфері біотехнологій
Кількість працівників	понад 3 000 осіб
Основні виробничі потужності	два заводи - у м. Києві та м. Шостка (Сумська обл.)
Ринки збуту	Україна, Польща, Німеччина, Чехія, Казахстан, Узбекистан, В'єтнам, Азербайджан, Грузія та інші країни (понад 40 держав)
Основні види продукції	Лікарські засоби у 14 терапевтичних групах: кардіологія, ендокринологія, неврологія, гастроентерологія, офтальмологія тощо
Основні споживачі	Медичні заклади, аптечні мережі, дистриб'ютори України та зарубіжних країн
Основні постачальники	Європейські та азійські виробники фармацевтичної сировини, пакувальних матеріалів
Фінансово-економічні показники (2024 р.)	Дохід - 10,78 млрд грн; чистий прибуток - 1,6 млрд грн; активи - 15,1 млрд грн; зобов'язання - 2 млрд грн
Інвестиції у розвиток (2024 р.)	1,7 млрд грн, з них 957 млн грн - капітальні інвестиції
Сертифікація	Виробництво відповідає міжнародним стандартам GMP, ISO 9001, ISO 14001
Місце на ринку	Лідер фармацевтичної галузі України, експортер продукції до більш ніж 40 країн
Основні стратегічні напрями діяльності	Інтернаціоналізація бізнесу, розвиток R&D, екологічна та енергетична модернізація, зниження імпортозалежності
Місія компанії	Виробництво високоякісних, безпечних та доступних лікарських засобів для покращення якості життя людей
Офіційний вебсайт	https://farmak.ua

Інновації є ключовим елементом стратегії розвитку ПрАТ «Фармак». Підприємство має власний R&D-центр (Research & Development), який займається розробкою нових лікарських форм і вдосконаленням технологічних

процесів. У 2023–2024 роках компанія реалізувала кілька стратегічних інвестиційних проєктів, зокрема:

– будівництво нового заводу з виробництва твердих лікарських форм у Києві;

– розширення виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів у Шостці;

– створення науково-дослідного кампусу вартістю понад 50 млн євро.

Проєкти спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, зниження залежності від імпорту сировини та вихід на нові ринки Європи й Азії. Серед ключових викликів діяльності ПрАТ «Фармак» у сучасних умовах можна виділити:

– нестабільність зовнішнього середовища, спричинену воєнними діями, коливаннями валютного курсу, порушенням логістичних ланцюгів;

– залежність від імпортної сировини, що потребує розробки стратегій імпортозаміщення;

– жорстке державне регулювання у сфері ціноутворення та сертифікації лікарських засобів;

– зростання енергетичних та транспортних витрат, що впливають на собівартість продукції. [26]

Таким чином, ПрАТ «Фармак» є високотехнологічним фармацевтичним підприємством із розвиненою виробничою та науково-дослідною базою, значним експортним потенціалом і стабільними фінансовими результатами. Компанія демонструє приклад ефективного стратегічного управління інвестиціями в умовах економічної та політичної нестабільності, забезпечуючи зростання вартості бізнесу та зміцнення позицій на національному й міжнародному ринках.

SWOT-аналіз (табл. 2.1) дає можливість узагальнити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що формуються під впливом нестабільного середовища.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Фармак» [24-27]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)

Високотехнологічне виробництво, що відповідає міжнародним стандартам GMP.	Залежність від імпортної сировини та матеріалів.
Потужна науково-дослідна база, наявність власного R&D-центру.	Високі витрати на енергоносії, логістику та імпортні комплектуючі.
Провідні позиції на ринку України (лідер фармацевтичної галузі).	Значна регуляторна залежність від державної політики у сфері фармації.
Високий рівень якості продукції, міжнародна сертифікація, довіра споживачів.	Обмежені можливості швидкої диверсифікації внаслідок високої капіталомісткості.
Розвинена система менеджменту якості та ефективне управління виробництвом.	Вразливість до валютних коливань через експортно-імпортні операції.
Стійкий фінансовий стан і значні власні ресурси для інвестування.	Потреба у постійному оновленні технологічного обладнання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення присутності на міжнародних ринках ЄС та Азії.	Військова агресія Росії, ризики знищення інфраструктури або зупинки виробництва.
Розвиток власного виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) для зменшення імпортозалежності.	Зниження купівельної спроможності населення України.
Залучення міжнародних інвестицій для інноваційних проєктів.	Посилення конкуренції з боку іноземних фармкомпаній.
Використання цифрових технологій, автоматизації та Big Data у виробництві та маркетингу.	Валютні та фінансові ризики, пов’язані з нестабільністю макроекономічного середовища.
Розвиток партнерств з університетами та науковими центрами для створення нових препаратів.	Жорсткі вимоги до реєстрації препаратів на закордонних ринках.
Зростання попиту на якісні вітчизняні лікарські засоби.	Потенційні перебої з постачанням сировини або енергії.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «Фармак» має високий внутрішній потенціал завдяки сучасній технологічній базі, науковим розробкам, стабільному фінансовому стану та довірі споживачів. Основні виклики пов’язані з нестабільністю зовнішнього середовища, геополітичними ризиками, залежністю від імпортних компонентів і валютними коливаннями.

Підприємство може мінімізувати вплив загроз шляхом:

- розширення власного виробництва АФІ,
- диверсифікації ринків збуту,

- впровадження стратегічного інвестування в інноваційні розробки,
- енергоефективної модернізації виробництва.

Таким чином, стратегічне управління інвестиціями для ПрАТ «Фармак» має бути спрямоване на зміцнення внутрішньої стійкості підприємства, забезпечення технологічної незалежності та розширення присутності на міжнародних ринках.

«Фармак» є лідером фармацевтичного ринку України за обсягом роздрібних продажів лікарських засобів у грошовому вираженні. За даними Proxima Research, серед маркетингових організацій на ринку станом на 2025 рік компанія входить до групи ключових гравців, які формують структуру споживання лікарських засобів у країні. [29]

До найближчих конкурентів ПрАТ «Фармак» на внутрішньому ринку належать:

- Корпорація «Артеріум»
- ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»
- Група компаній «Здоров'я»
- ПАТ «Борщагівський ХФЗ»
- А також іноземні виробники й представництва: Teva, Acino, KRKA тощо.

Дослідження структури ринку показують, що саме «Фармак», «Артеріум» і «Дарниця» утворюють «ядро ринку» та формують жорстке олігополістичне конкурентне середовище.

Рис.2.3 відображає співвідношення ринкових часток основних конкурентів ПрАТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України. Візуалізація показує, що найбільшу частку займає саме ПрАТ «Фармак», що вказує на його лідерські позиції у галузі та домінування в ключових терапевтичних сегментах. Висока частка ринку свідчить про масштаб виробництва, розгалужені дистрибуторські канали та сильну маркетингову активність підприємства.



Рис. 2.3 - Структуру ринкових часток основних конкурентів ПрАТ «Фармак»

Другу за величиною частку демонструє корпорація «Артеріум». Це свідчить про її високу присутність на ринку та активну конкуренцію у сегменті генеричних препаратів. Третю позицію займає фармацевтична компанія «Дарниця», яка також є одним із провідних виробників вітчизняних лікарських засобів та активно розвиває портфель препаратів масового споживання.

Меншу частку займає група компаній «Здоров'я», що пояснюється її більш вузькою продуктовою спеціалізацією та меншою масштабністю виробничих потужностей. У свою чергу, міжнародна фармацевтична компанія Teva також займає помітну частку сегмента, що вказує на присутність сильного іноземного конкурента на українському ринку.

Таким чином, діаграма демонструє високий рівень конкурентного середовища фармацевтичного ринку України та дозволяє зробити висновок, що позиція ПрАТ «Фармак» є провідною, хоча підприємство працює у жорстких умовах конкуренції з великими українськими та іноземними виробниками.

За результатами 2018–2020 рр. «Фармак» демонстрував найбільшу частку ринку серед українських виробників (приблизно 5,4–5,9 % у грошовому вимірі) та високі темпи приросту продажів (понад 16–20 % на рік), що перевищувало динаміку основних вітчизняних конкурентів. «Артеріум», «Дарниця» та

«Здоров’я» мають дещо меншу частку, але разом із «Фармак» захоплюють значну частину сегменту генеричних препаратів та забезпечують понад половину вітчизняного виробництва.

У більш новій структурі ринку (2025 р.) «Фармак» конкурує вже не лише з українськими, а й з потужними міжнародними гравцями – Teva, Acino, KRKA, що посилює вимоги до якості, інноваційності та маркетингової активності.

Ключовими конкурентними перевагами «Фармак» є:

- широкий асортимент (400+ найменувань, 14 терапевтичних груп: кардіо, ендокринологія, гастроентерологія тощо);
- значний обсяг інвестицій у R&D та модернізацію виробництва (близько 90 % прибутку реінвестується, понад 400 млн дол. США інвестицій за 20 років);
- відповідність виробництва стандартам GMP ЄС, що посилює позиції у конкуренції з імпортом;
- активна експортна стратегія (постачання в понад 40 країн, представництва в ЄС і Азії), що зменшує залежність від внутрішнього ринку.

Порівняно з «Дарницею» та «Артеріумом», які теж модернізують виробництво та мають широку лінійку генериків, «Фармак» демонструє вищий рівень інноваційності, інтенсивніші інвестиції в R&D та більш розвинену експортну географію.[29]

Фармацевтичний ринок України характеризується високою конкуренцією: індекси концентрації та Gini свідчать про наявність «ядра» з кількох великих компаній, але без монопольного домінування – позиції лідерів постійно під тиском як з боку інших українських виробників, так і імпортних брендів. [30] В таких умовах конкурентоспроможність ПрАТ «Фармак» забезпечується поєднанням масштабів виробництва, інноваційної активності, високих стандартів якості та активної експортної й інвестиційної політики. Однак посилення конкуренції з боку міжнародних корпорацій, зростання вимог регуляторів і зміни структури споживання потребують від компанії подальшої диверсифікації портфеля, цифровізації бізнес-процесів і підтримки лідерства в сегменті інноваційних генериків.

2.2 Аналіз інвестиційної активності та ефективності інвестиційної діяльності

Ефективність інвестиційної діяльності ПрАТ «Фармак» визначається результативністю використання інвестиційних ресурсів, здатністю формувати позитивну динаміку фінансових показників, забезпечувати економічне зростання та підвищувати конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі. Оцінка ефективності інвестицій проводиться на основі аналізу фінансових результатів, структури та обсягів капіталовкладень, показників рентабельності та інвестиційної окупності.

За підсумками 2024 року підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1,6 млрд грн, що свідчить про високий рівень рентабельності та здатність інвестицій генерувати економічний ефект. Зростання чистого доходу до 10,78 млрд грн (на 11,5% порівняно з 2023 р.) підтверджує, що інвестиції сприяли збільшенню виробничого та ринкового потенціалу.

Активи компанії зросли до 15,1 млрд грн, що демонструє інвестиційне нарощення матеріально-технічної бази та посилення фінансової стійкості.

Висока частка власного капіталу та низький обсяг боргових зобов’язань (приблизно 2 млрд грн) свідчать про раціональну фінансову політику та низький рівень інвестиційних ризиків.

Проведені капітальні інвестиції у модернізацію обладнання, розширення виробництва та розвиток лабораторної бази дозволили:

- підвищити технологічний рівень виробництва,
- розширити номенклатуру лікарських засобів,
- збільшити експортні поставки,
- скоротити технологічні витрати,
- зменшити імпортозалежність виробничих процесів.

Це забезпечило не лише збільшення доходів, але й підвищення рентабельності операційної діяльності.

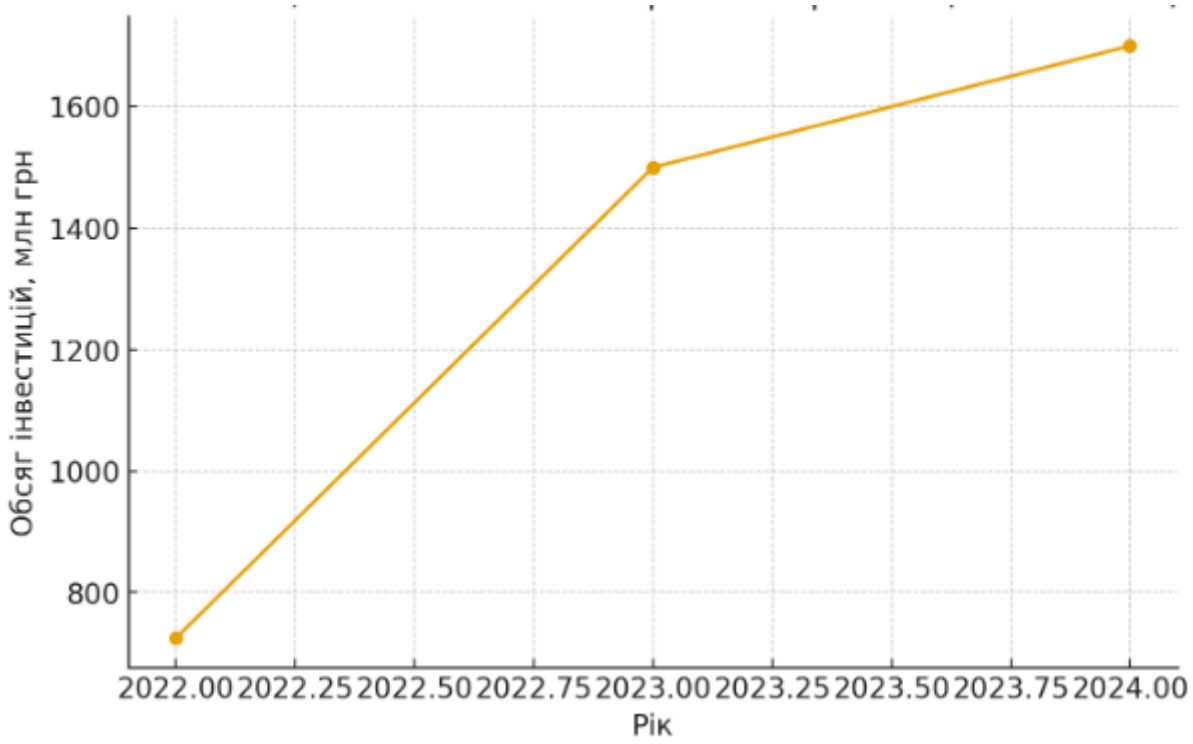


Рис. 2.4 – Інвестиційна діяльність ПрАТ «Фармак», 2022-2024 рр.

Представлений рис.2.4 демонструє динаміку інвестиційної активності ПрАТ «Фармак» упродовж 2022–2024 років. Видно, що загальний обсяг інвестицій підприємства має чітку тенденцію до зростання. Якщо у 2022 році інвестиції становили близько 725 млн грн, то у 2023 році вони зросли майже вдвічі та досягли близько 1,5 млрд грн, а у 2024 році – 1,7 млрд грн. Така позитивна тенденція є свідченням посилення інвестиційної політики компанії. Поступове нарощування обсягів інвестицій пояснюється збільшенням потреби у модернізації виробничих потужностей, оновленні обладнання та розширенні R&D-інфраструктури, що відіграє стратегічну роль у розвитку фармацевтичного бізнесу. Зростання інвестицій у 2023–2024 роках також відображає орієнтацію підприємства на інноваційні проєкти, зокрема створення нових виробничих ліній, будівництво заводу твердих лікарських форм та розвиток науково-дослідного кампусу. Важливо підкреслити, що підвищення інвестиційної активності супроводжується позитивною фінансовою динамікою компанії, зокрема збільшенням доходів та чистого прибутку. Це свідчить про ефективне управління інвестиційними ресурсами та високу віддачу від капіталовкладень. Динаміка, відображена на графіку, підтверджує здатність ПрАТ «Фармак»

забезпечувати сталий розвиток і зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому ринку, так і в міжнародному середовищі.

Таблиця 2.2 – Інвестиційна діяльність ПрАТ «Фармак», 2022-2024 рр.

Рік	Інвестиції, млн грн	Чистий прибуток, млн грн
2022	725	1300
2023	1500	1500
2024	1700	1600

ROI – рентабельність інвестицій (%) (табл. 2.3)

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%, \qquad (2.1)$$

Таблиця 2.3 – Рентабельність інвестицій ПрАТ «Фармак», 2022-2024 рр.

Рік	ROI, %
2022	179,31%
2023	100,00%
2024	94,12%

Показник рентабельності інвестицій (ROI) є ключовим індикатором ефективності використання інвестиційних ресурсів на підприємстві й відображає співвідношення чистого прибутку до обсягу інвестованого капіталу. Аналіз динаміки ROI ПрАТ «Фармак» за 2022–2024 рр. показує поступове зниження значення цього показника: з 179,31 % у 2022 р. до 100,00 % у 2023 р. і 94,12 % у 2024 р. Така тенденція є результатом випереджального зростання інвестиційних витрат у порівнянні з темпами приросту чистого прибутку.

Високе значення ROI у 2022 році пояснюється відносно невеликим обсягом інвестиційного фінансування на тлі високої прибутковості діяльності. Зростання інвестицій у 2023 році майже вдвічі спричинило різке зниження рівня рентабельності вкладень, що є типовим для підприємств у фазі активного інвестування. Зменшення ROI у 2024 році до 94,12 % свідчить про перехід компанії до етапу стабілізації темпів інвестиційного росту та концентрації на реалізації вже розпочатих проєктів.

Попри поступове зниження ROI, рівень рентабельності інвестицій залишається високим, що підтверджує ефективність інвестиційної політики підприємства. Значення ROI вище 90 % у 2024 році означає, що кожна вкладена гривня інвестицій генерує підприємству майже гривню прибутку протягом року, що є вкрай високим показником для фармацевтичної галузі. Така динаміка вказує на здатність ПрАТ «Фармак» забезпечувати високу віддачу від капітальних вкладень та наявність перспектив для подальшого зростання

Темп зростання інвестицій (річний) (табл. 2.5):

$$T = \frac{I_t - I_{t-1}}{I_{t-1}} \times 100\%, \quad (2.2)$$

Таблиця 2.4 - Темп зростання інвестицій ПрАТ «Фармак», 2022-2024 рр.

Період	Темп зростання
2022 → 2023	+106,89%
2023 → 2024	+13,33%

Показник темпу зростання (табл. 2.4) демонструє, наскільки змінився обсяг інвестицій у поточному періоді порівняно з попереднім. У 2023 році відбулося стрімке збільшення інвестицій на 106,89 % порівняно з 2022 роком. Це означає, що інвестиції не просто повернулися до рівня попереднього року, а фактично більш ніж подвоїлися. Такий різкий стрибок зазвичай свідчить про активізацію економічних процесів, покращення очікувань бізнесу, притік капіталу та, ймовірно, ефект низької порівняльної бази 2022 року.

У періоді 2023 -2024 темпи приросту становлять 13,33 %, що є значно скромнішим розширенням інвестиційного процесу у порівнянні з попереднім роком. Це може свідчити про те, що економіка перейшла від етапу різкого відновлення до етапу більш стабільного та помірного розвитку. Така динаміка зазвичай характерна, коли інвестиції поступово входять у фазу стабілізації, а ріст зумовлений уже не базовим ефектом, а більш органічними тенденціями в економіці.

Загалом, наведені дані відображають перехід від експоненціального зростання до помірного приросту. Сплеск інвестицій у 2023 році міг стати імпульсом відновлення, а уповільнення у 2024 році - свідчити про формування більш сталого тренду. У практиці економічного аналізу така динаміка зазвичай оцінюється позитивно, оскільки вказує на вихід економіки з кризового стану та поступове формування стійкої інвестиційної бази.

2.3 Стратегічне управління інвестиціями на промислових підприємствах в умовах нестабільності: аналіз діяльності ПрАТ «Фармапром»

В умовах макроекономічної нестабільності та високої турбулентності зовнішнього середовища стратегічне управління інвестиціями для промислових підприємств набуває визначального значення. Для ПП «Фармапром», як виробника фармацевтичної продукції, обсяг інвестицій та їх структура безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечувати конкурентні переваги, оновлювати виробничі потужності та реагувати на зовнішні ризики. Основним викликом для підприємства є адаптація інвестиційної стратегії до умов нестабільності – коливань валютного курсу, змін логістичних ланцюгів, дефіциту сировини, зміни регуляторних вимог та обмеженого доступу до довгострокового фінансування.

Стратегічний аналіз показує, що інвестиційна діяльність ПП «Фармапром» має переважно реактивний характер, тобто інвестиційні рішення спрямовані здебільшого на вирішення термінових виробничих потреб. Підприємство інвестує, в першу чергу, у підтримку існуючого технологічного потенціалу, модернізацію обладнання та оновлення виробничої інфраструктури. Водночас спостерігається недостатня розробленість довгострокових інвестиційних програм розвитку, відсутність формалізованої інвестиційної політики та слабка інтеграція інвестиційної стратегії із загальною корпоративною стратегією підприємства. Це ускладнює планування обсягів капітальних вкладень, прогнозування фінансових результатів та формування інвестиційного портфеля.

У контексті кризових умов важливим є аналіз ризиків, що впливають на інвестиційні процеси підприємства. Для ПрАТ «Фармапром» ключовими ризиками є: цінова нестабільність імпортної сировини, зміни регуляторної політики у фармацевтичній сфері, конкуренція з великими національними виробниками, а також загрози перебоїв у постачанні. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що система моніторингу ризиків на підприємстві має обмежений характер і здебільшого здійснюється на рівні керівництва без використання спеціальних аналітичних інструментів (SWOT, PESTEL, GAP-аналіз, сценарний прогноз). Це формує високу вразливість підприємства до зовнішніх шоків.

Водночас позитивним є те, що у 2022–2024 рр. підприємство поступово нарощувало інвестиції у модернізацію виробництва та енергоефективні рішення. Зростання обсягів капітальних вкладень у 2023 році більш ніж у 2 рази, а в 2024 році — на 13,3 %, свідчить про активізацію інвестиційних процесів та адаптацію підприємства до змін ринкової кон’юнктури. Це можна розглядати як перехід від етапу виживання до етапу стабілізації та розвитку.

Таким чином, стратегічне управління інвестиціями на ПрАТ «Фармапром» характеризується змішаною моделлю: з одного боку, підприємство нарощує обсяг інвестицій, модернізує виробничу базу та реагує на ринкові зміни, а з іншого — потребує формального закріплення стратегічних цілей, удосконалення методів ризик-менеджменту, впровадження системи моніторингу та оцінки інвестиційної ефективності. Посилення стратегічної складової управління інвестиціями є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності ПП «Фармапром» в умовах нестабільності.

Таблиця 2.5 – Бальна оцінка факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Фармапром» (PESTEL-метод)

Фактор	Основний вплив на підприємство	Бал (–5 … +5)	Характеристика оцінки
Р – Політичні	Військова нестабільність, зміни держрегулювання, ризики митних бар’єрів	–4	Середовище нестабільне, непередбачуване, високі політичні ризики

E – Економічні	Інфляція, девальвація, зростання імпортних витрат + підвищений попит	–1	Негативний фон, але присутні окремі позитивні тренди
S – Соціальні	Зростання попиту на ліки, підвищення уваги до здоров'я, трудова міграція	+3	Значний позитивний вплив для ринку фармацевтики
T – Технологічні	Необхідність модернізації, цифровізації, автоматизації	+2	Позитивні можливості за умови інвестицій
E – Екологічні	Посилення стандартів, витрати на утилізацію та екологію	–2	Екологічні вимоги збільшують витратність виробництва
L – Правові	Посилення контролю, часті законодавчі зміни, стандарти GMP	–3	Високі бар'єри входу та високі витрати на відповідність нормам

Середній інтегральний бал впливу середовища:

$$\frac{(-4)+(-1)+3+2+(-2)+(-3)}{6} = -0{,}833$$

Загальна оцінка зовнішнього середовища: ≈ –0,8 бала (негативна зона) тобто зовнішні умови є складними, ризиковими, але з окремими точками зростання.

Наведена бальна оцінка факторів зовнішнього середовища свідчить про те, що ПрАТ «Фармапром» функціонує у загалом несприятливому макросередовищі. Найбільш вагомі негативні фактори пов'язані з політичною нестабільністю, військовими ризиками та частими змінами державного регулювання, що суттєво ускладнює стратегічне планування та прогнозування інвестиційних потреб. Низькі оцінки політичних, правових та екологічних факторів відображають високу регуляторність фармацевтичної галузі та залежність підприємства від державних стандартів, контролю та дозвільних процедур.

Водночас, результати аналізу свідчать і про наявність окремих позитивних драйверів зовнішнього середовища, зокрема соціальних та технологічних факторів. Зростання попиту на медикаменти, посилення уваги до здоров'я, а також потенціал технологічної модернізації створюють умови для активізації

інвестиційної діяльності підприємства. Це означає, що ПП «Фармапром» має можливість компенсувати негативні зовнішні впливи через інноваційне оновлення виробництва, диверсифікацію асортименту, підвищення енергоефективності та впровадження сучасних цифрових рішень.

Інтегральна оцінка середовища (–0,8 бала) підтверджує, що підприємство перебуває у зоні стратегічного ризику і потребує посилення системи управління інвестиціями з метою адаптації до зовнішніх викликів. У таких умовах стратегічно важливими стають розробка середньострокової інвестиційної програми, формування системи управління ризиками, оптимізація інвестиційних пріоритетів та забезпечення гнучкості інвестиційного портфеля. Своєчасне реагування на зміни середовища дозволить підприємству трансформувати ризики у точки зростання та забезпечити стійкість розвитку.

P – Political (політичні фактори). Діяльність підприємства значною мірою залежить від державної політики у сфері лікарських засобів, регуляторних вимог щодо контролю якості та умов реєстрації фармацевтичної продукції. Воєнна нестабільність, часті зміни законодавчих норм, дефіцит державних програм підтримки виробників, а також посилення вимог до стандартів GMP формують високий рівень політичних ризиків. Крім того, залежність від імпортної сировини робить підприємство чутливим до санкційної та митної політики.

E – Economic (економічні фактори). Економічне середовище характеризується високою інфляцією, девальваційним тиском, нестабільністю попиту та зростанням вартості фінансування. Для ПрАТ «Фармапром» ключовими економічними ризиками є зростання витрат на імпортні інгредієнти, підвищення комунальних тарифів та ускладнений доступ до кредитів. У той же час, підвищення попиту на фармацевтичну продукцію у період криз створює можливості для розширення виробництва.

S – Social (соціальні фактори). Соціальні фактори мають значний вплив через підвищений рівень споживання ліків унаслідок стресових, військових та медичних ризиків населення. Зростання уваги до здоров’я формує позитивний тренд для фармринку. Водночас нестача кваліфікованого виробничого персоналу

та міграційні процеси ускладнюють кадрову політику підприємства, що збільшує витрати на підготовку персоналу.

T – Technological (технологічні фактори). Фармацевтична галузь вимагає постійного оновлення обладнання, впровадження інноваційних технологій очистки, фасування, пакування та контролю якості. Для ПрАТ «Фармапром» технологічні виклики полягають у необхідності модернізації виробничих ліній, впровадженні автоматизації та цифрових систем контролю. Водночас інноваційні технології створюють потенціал для підвищення продуктивності, зменшення собівартості та збільшення рентабельності.

E – Environmental (екологічні фактори). Екологічні вимоги до фармацевтичних підприємств посилюються: зростає контроль за утилізацією відходів, викидами у повітря, системами очищення води. ПП «Фармапром» стикається із підвищенням витрат на екологічні заходи, сертифікацію та модернізацію систем очищення. Разом із тим, впровадження енергоефективних технологій може знизити операційні витрати у середньостроковій перспективі.

L – Legal (правові фактори). Правове середовище характеризується високою регуляторністю: державна реєстрація препаратів, стандартизація виробництва, відповідність фармакопейним вимогам, контроль обігу лікарських засобів. Часта зміна законодавчої бази створює ризик правової невизначеності. Додатково, посилюються вимоги щодо захисту споживача, контролю якості та прозорості виробництва.

Проведений PESTEL-аналіз свідчить, що ПрАТ «Фармапром» працює у складних зовнішніх умовах, характеризованих високими політичними, економічними та правовими ризиками, що визначають потребу у системному стратегічному управлінні інвестиціями. Разом із тим технологічні та соціальні фактори створюють перспективи зростання, за умови ефективного використання інвестиційного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Формування інвестиційної стратегії підприємства в сучасних умовах

В умовах високого рівня турбулентності зовнішнього середовища, коливань кон'юнктури ринку та загальної економічної нестабільності, ефективність діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств значною мірою залежить від здатності формувати результативну інвестиційну стратегію. Для ПрАТ «Фармапром», як виробника фармацевтичної продукції, питання стратегічного управління інвестиціями набувають особливої актуальності, оскільки розвиток галузі визначається високим рівнем конкуренції, вимогами до якості, інноваційністю технологічних процесів і необхідністю постійного оновлення виробничих потужностей.

Формування інвестиційної стратегії ПрАТ «Фармапром» має спиратися на глибокий аналіз ринкових тенденцій та їх впливу на перспективи розвитку підприємства. Насамперед йдеться про зростання потреби у лікарських засобах нового покоління, посилення державного регулювання фармацевтичного сектору, трансформацію міжнародних логістичних ланцюгів, а також загальне ускладнення доступу до зовнішніх фінансових ресурсів. Врахування цих факторів дозволяє сформувати стратегічне бачення напрямів інвестування, що забезпечуватимуть довгострокову конкурентоспроможність.

Процес формування інвестиційної стратегії ПрАТ «Фармапром» доцільно здійснювати за етапами, серед яких ключовими є:

– діагностика внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства, включно з аналізом фінансової стійкості, рентабельності, кредитоспроможності та інвестиційної спроможності;

– оцінка ризиків зовнішнього середовища, що впливають на можливість реалізації інвестиційних програм (інфляційні, валютні, інституційні, регуляторні);

– визначення стратегічних цілей інвестування, пов’язаних з модернізацією обладнання, розширенням виробчих потужностей, цифровізацією бізнес-процесів та розробкою інноваційних продуктів;

– вибір пріоритетних напрямів капіталовкладень, виходячи з оцінки їх економічної ефективності та стратегічного значення;

– формування механізмів фінансування інвестиційних проєктів, включно з можливостями кредитування, залученням стратегічних партнерств, державно-приватної взаємодії, механізмів грантової підтримки та внутрішнього реінвестування прибутку.

Важливим елементом інвестиційної стратегії ПрАТ «Фармапром» є орієнтація на інноваційний розвиток. Розробка та впровадження нових фармацевтичних препаратів, сертифікація виробництва відповідно до міжнародних стандартів GMP, а також автоматизація технологічних процесів стають невід’ємними детермінантами зростання ринкової вартості підприємства. Інноваційні інвестиції дозволяють скоротити виробничі витрати, прискорити вихід нових продуктів на ринок, а також забезпечити адаптацію до змін у споживчій структурі попиту.

Крім того, особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, що передбачає розробку системи моніторингу, раннього попередження та диверсифікації інвестиційних рішень. У сучасних умовах стратегічна інвестиційна політика підприємства повинна враховувати невизначеність зовнішнього середовища, можливі фінансові обмеження та непередбачувану зміну ринкових факторів.

Таким чином, формування інвестиційної стратегії ПрАТ «Фармапром» у сучасних економічних умовах має бути спрямоване не лише на забезпечення приросту капіталу, але й на стабілізацію бізнес-процесів, посилення конкурентних позицій на внутрішньому ринку та вихід на міжнародні ринки. Ефективна інвестиційна стратегія стає ключовим механізмом досягнення

довгострокової фінансової стійкості та запобігання негативним наслідкам економічної нестабільності.

Таблиця 3.1 - Основні фактори формування інвестиційної стратегії ПрАТ «Фармапром» в умовах нестабільності

Група факторів	Зміст впливу на інвестиційну стратегію	Наслідки для підприємства	Рекомендовані стратегічні дії
Макроекономічні	Висока інфляція, валютні коливання, падіння реальних доходів населення	Підвищення ризиків окупності проєктів, нестабільність попиту	Використання хеджування, індексація контрактів, пріоритезація швидкоокупних проєктів
Регуляторні	Зміни законодавства у фармсфері, стандарти GMP, податкові зміни	Зростання вимог до якості та контролю	Інвестування у сертифікацію, аудит, модернізацію виробництва
Ринкові	Посилення конкуренції, поява імпортних препаратів, дисбаланс постачання	Втрата частки ринку, збільшення витрат	Розширення асортименту, вихід у нові сегменти, експорт
Технологічні	Необхідність оновлення обладнання, цифровізація процесів	Зростання капітальних витрат	Інвестиції у інновації, автоматизацію, R&D
Організаційні	Недостатній рівень управління інвестиціями	Низька ефективність реалізації проєктів	Впровадження стратегічного планування, KPI, контролінгу
Фінансові	Обмежений доступ до кредитів, зростання вартості капіталу	Дефіцит інвестиційних ресурсів	Використання грантів, держпідтримки, стратегічних партнерств

У таблиці 3.1 узагальнено ключові фактори, що формують інвестиційну стратегію ПрАТ «Фармапром» в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Запропоноване групування факторів дає змогу систематизувати вплив макроекономічних, ринкових, регуляторних, технологічних, організаційних та фінансових умов на процес прийняття інвестиційних рішень. Кожна група факторів характеризується специфічними ризиками та можливостями, які необхідно враховувати при плануванні інвестиційної діяльності підприємства.

Макроекономічні чинники визначають загальні умови ведення бізнесу і впливають на параметри окупності інвестиційних проєктів. Регуляторні фактори визначають ступінь відповідності діяльності підприємства встановленим нормам і стандартам, що для фармацевтичної галузі має вирішальне значення. Ринкові фактори характеризують стан конкурентного середовища, тенденції розвитку споживчого попиту та насиченість ринку. Технологічні фактори пов’язані з необхідністю модернізації основних засобів та впровадження інноваційних технологій виробництва.

Організаційні фактори відображають внутрішню готовність підприємства до реалізації інвестиційних проєктів, а фінансові — доступність ресурсів та потенційні обмеження у фінансуванні. Водночас соціальні фактори визначають зміни у структурі споживання лікарських препаратів та формують нові вимоги до асортиментної політики підприємства.

Таким чином, результати аналізу, узагальнені в таблиці 3.1, дозволяють комплексно оцінити умови формування інвестиційної стратегії ПрАТ «Фармапром» та визначити пріоритетні напрями інвестування, що забезпечать стійкий розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності.

3.2 Використання інноваційних інструментів і цифрових технологій у стратегічному управлінні інвестиціями

Інвестиційний розрахунок ефективності впровадження цифрової виробничої лінії контролю якості препаратів

Суть інвестиційного проєкту: впровадження цифрової автоматизованої системи контролю якості та простежуваності виробництва (Computer Vision + MES + ERP-інтеграція)

Мета: зменшення виробничих втрат, зниження браку, скорочення часу контролю та аудитів. Запропонований інвестиційний проєкт передбачає впровадження на ПрАТ «Фармапром» цифрової автоматизованої системи контролю якості та простежуваності виробничого процесу, що включає інтеграцію технологій Computer Vision, MES-рішення та внутрішньої ERP-платформи підприємства. Реалізація такого комплексного цифрового рішення спрямована на формування єдиного інформаційного середовища, у якому ключові параметри виробництва контролюються дистанційно, у режимі реального часу, із забезпеченням автоматичного збору, аналізу та збереження даних про якість продукції. Основним мотивом впровадження інвестиційного проєкту є існування значної виробничої проблематики, що притаманна фармацевтичним підприємствам: зростання рівня браку, підвищена чутливість до зовнішніх ризиків, висока трудомісткість ручного контролю, а також збереження людського фактору в критичних етапах оцінювання якості. У сучасних умовах нестабільності ринку та конкуренції з міжнародними виробниками, мінімізація втрат і підвищення точності контролю стають ключовими умовами збереження рентабельності фармацевтичного виробництва. Інтеграція Computer Vision дозволить автоматизувати процес візуальної ідентифікації відхилень продукції від стандартів, виявлення дефектів упаковки, маркування та фізичних параметрів препаратів. Завдяки MES-системі підприємство отримує можливість повної простежуваності партії продукції — від отримання сировини до пакування готової форми. ERP-інтеграція, своєю чергою, забезпечує автоматичну передачу інформації про якість та відхилення до управлінської системи, де ці дані використовуються для фінансового аналізу, планування виробництва та стратегічного управління інвестиціями.

Впровадження інноваційної цифрової системи також дає можливість суттєво скоротити виробничий цикл контролю якості. За рахунок відмови від часткових ручних операцій суттєво зменшується час перевірки продукції, пришвидшується проходження аудитів і сертифікаційних інспекцій, у тому числі міжнародних. Це, у свою чергу, підвищує швидкість виходу продукції на ринок,

забезпечує скорочення складських залишків і сприяє зростанню оборотності капіталу.

Очікувані економічні результати від впровадження зазначених технологій полягають у зниженні обсягів браку, скороченні прямих збитків від непридатної продукції, зменшенні витрат на ручні контрольні операції та фінансовому навантаженні, яке виникає у процесі проходження фармацевтичних аудитів. Таким чином, реалізація цього інвестиційного проєкту не лише оптимізує операційні процеси підприємства, але й забезпечить довгострокове зміцнення його конкурентних позицій, фінансової стійкості та технологічної незалежності.

Таблиця 3.2 -Дані для розрахунку

Показник	Значення
Обсяг початкових інвестицій, тис. грн	12 000
Термін реалізації проєкту, років	5
Очікуване щорічне скорочення витрат, тис. грн	5 200
Додатковий дохід від підвищення якості, тис. грн/рік	2 100
Сумарний додатковий грошовий потік, тис. грн/рік	7 300
Дисконтна ставка, r	14%

Оцінювання ефективності інвестиційного проєкту (табл. 3.2) ґрунтується на системі показників, які характеризують створення доданої вартості, рівень прибутковості вкладеного капіталу, швидкість повернення інвестицій та фінансову доцільність проєкту. До ключових показників належать: NPV, IRR, PI, PP і DPP. Їх використання дозволяє обґрунтовано визначити перспективність інвестування в умовах нестабільності.

Розрахунок NPV (чистої приведеної вартості). NPV показує, яку додаткову вартість отримає підприємство від реалізації інвестиційного проєкту після врахування вартості грошей у часі.

Якщо NPV > 0 - інвестиція збільшує капітал підприємства.

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \qquad (3.1)$$

Де CFt – грошовий потік у році t

r – ставка дисконту (14%)

IC – стартові інвестиції

n – термін проєкту

Таблиця 3.3 - Дисконтована таблиця грошових потоків

Рік	Потік CF, тис. грн	Множник	DCF, тис. грн
1	7 300	0,877	6 402
2	7 300	0,769	5 614
3	7 300	0,675	4 928
4	7 300	0,592	4 321
5	7 300	0,519	3 788
Разом DCF			25 054

$NPV = 25\,054 - 12\,000 = +13\,054$ тис. грн проєкт економічно ефективний.

Розрахунок PI (індексу прибутковості). PI показує, скільки гривень майбутніх доходів приносить кожна проінвестована гривня.

$$PI = \frac{DCF}{IC}, \tag{3.2}$$

$$PI = \frac{25\,054}{12\,000} = 2{,}09$$

PI > 1 → проєкт доцільний

Визначення IRR (внутрішньої норми прибутковості)

IRR - це дисконтна ставка, за якої NPV стає нульовим.

$$NPV(IRR) = 0, \tag{3.3}$$

Фактично розраховується ітераційно.

IRR ≈ 29,7 % 29,7% > 14% (вартість капіталу), проєкт фінансово доцільний.

PP - простий період окупності

$$PP = \frac{IC}{CF} = \frac{12\,000}{7\,300} = 1{,}64 \text{ роки}$$

DPP - дисконтований період окупності

$$DPP \approx 2{,}15 \text{ року}$$

Результати розрахунків свідчать, що інвестиційний проєкт має високу економічну ефективність: NPV є позитивним, PI > 1, строк окупності менше двох років, IRR більш ніж удвічі перевищує ставку дисконту. Це означає, що впровадження цифрової автоматизованої системи контролю якості забезпечить суттєвий приріст доходів, підвищить рентабельність діяльності та зміцнить фінансову стійкість підприємства.

Результати проведеного розрахунку економічної ефективності підтверджують доцільність впровадження інвестиційного проєкту з цифровізації контролю якості на ПрАТ «Фармапром». Запропонована система, що поєднує технології Computer Vision, MES і ERP-інтеграції, дозволить значно підвищити точність і швидкість контролю технологічних операцій, забезпечить повну простежуваність виробничих процесів та мінімізує вплив людського фактора на критичних етапах.

Застосування сучасних цифрових рішень сприятиме скороченню обсягів виробничого браку, зниженню прямих втрат та адміністративних витрат, оптимізації логістичних потоків і прискоренню процедури аудиту. Розраховані інвестиційні показники свідчать про високу дохідність проєкту: NPV становить +13,054 млн грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) – 29,7%, а дисконтований період окупності – лише 2,15 року. Індекс прибутковості перевищує нормативне значення та становить 2,09, що вказує на значний приріст вартості вкладених інвестицій. Враховуючи отримані результати, реалізація даного проєкту здатна суттєво підвищити операційну ефективність підприємства, посилити його конкурентоспроможність на національному ринку фармацевтичної продукції, а також створити передумови для подальшої інноваційної модернізації виробничої інфраструктури. Таким чином, впровадження цифрової автоматизованої системи контролю якості є стратегічно обґрунтованим та економічно вигідним напрямом інвестування для ПрАТ «Фармапром».

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління інвестиційними процесами

Підвищення ефективності управління інвестиційними процесами на підприємстві вимагає системного підходу, який передбачає вдосконалення процедур планування, аналізу, фінансування й реалізації проєктів. У сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції фармацевтичного ринку саме якість управлінських рішень визначає здатність підприємства забезпечувати економічне зростання та зберігати стратегічну стійкість.

Одним із ключових напрямів підвищення результативності інвестиційного управління є впровадження комплексної інвестиційної політики підприємства, яка повинна включати чітко визначені цілі, критерії вибору інвестиційних проєктів, пріоритети капіталовкладень та систему контролю виконання інвестиційних програм. Запровадження такого документа забезпечить узгодженість стратегічних рішень і підвищить прозорість інвестиційної діяльності.

Особливе значення має підвищення якості передінвестиційного аналізу, зокрема оцінювання фінансових, організаційних, ринкових та технологічних ризиків. Доцільним є формування системи глибокого сценарного аналізу з урахуванням різних макроекономічних умов, темпів інфляції та можливих логістичних обмежень. Це дозволить зменшити рівень невизначеності та забезпечити обґрунтованість інвестиційних планів.

Доцільним напрямом є посилення інноваційної складової інвестиційної діяльності. Інвестування у технологічне оновлення виробництва, цифровізацію процедур контролю якості, автоматизацію облікових операцій та розвиток дослідницьких проєктів забезпечуватиме стратегічну перевагу у довгостроковій перспективі. Особливу увагу слід приділяти впровадженню Industry 4.0 та таких інструментів, як big data, штучний інтелект і роботизація.

Важливим кроком має стати удосконалення системи фінансування інвестиційних проєктів. У сучасних умовах підприємство повинно

використовувати не лише власні джерела, але й механізми партнерського фінансування, грантові програми, державно-приватні інвестиції, а також залучення інституційних інвесторів. Це дозволить диверсифікувати ризики та зменшити фінансове навантаження на операційну діяльність підприємства.

Для забезпечення безперебійної реалізації інвестиційних програм необхідно вдосконалити внутрішні механізми контролю, моніторингу та оцінювання результативності інвестицій. Запровадження системи ключових індикаторів ефективності (KPI), контрольних точок, регулярного аудиту інвестиційної діяльності та порівняння задекларованих результатів із фактичними даними дозволить своєчасно виявляти відхилення та оперативно коригувати управлінські рішення.

Суттєве значення має оптимізація організаційної структури інвестиційного менеджменту. Доцільним є створення спеціалізованої інвестиційної ради або департаменту інвестицій, який би відповідав за підготовку рішень, управління ризиками, супровід проєктів та взаємодію з зовнішніми фінансовими інституціями. Це підвищить рівень експертності та якість управління інвестиційними процесами.

У системі забезпечення ефективності інвестиційної діяльності важливу роль відіграє розвиток корпоративної інформаційної інфраструктури. Впровадження ERP-, CRM-, MES-систем, BI-аналітики та електронного документообігу забезпечить прозорість даних, уніфікацію процедур та скорочення часу на ухвалення рішень. Стратегічна синхронізація інформаційних систем дозволить поєднати фінансові, виробничі та управлінські показники в єдиному цифровому просторі.

Значним резервом підвищення ефективності інвестиційного управління є розвиток компетентностей персоналу, зокрема у сфері інвестиційного аналізу, управління ризиками, фінансового моделювання та стратегічного планування. Відповідні програми підвищення кваліфікації сприятимуть формуванню професійної інвестиційної культури на підприємстві.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що підвищення ефективності управління інвестиційними процесами можливе лише за умови

системної модернізації стратегічних, організаційних, технологічних та фінансових механізмів. Комплексне поєднання інноваційних інструментів, цифрових рішень та аналітичних методів створить умови для зростання економічної результативності інвестицій та забезпечить стійкий розвиток підприємства в умовах економічної

Таблиця 3.4 - Пропозиції щодо підвищення ефективності управління інвестиційними процесами ПрАТ «Фармапром»

№	Напрям удосконалення	Суть пропозиції	Очікувані результати
1	Розроблення інвестиційної політики	Формування довгострокових цілей, пріоритетів, критеріїв відбору проєктів	Підвищення узгодженості стратегічних рішень
2	Підвищення якості попереднього аналізу	Використання сценарного, ризик-аналізу, фінансового моделювання	Зменшення ризикованості інвестицій
3	Розвиток цифрових рішень	Впровадження ERP, MES, BI-аналітики	Прозорість та оперативність управління
4	Модернізація виробничих потужностей	Інноваційні технології, автоматизація, AI-контроль	Скорочення втрат та браку
5	Розширення джерел фінансування	Гранти, партнерські інвестиції, держпідтримка	Зниження фінансового навантаження
6	Оптимізація контролю за проєктами	Введення KPI, контрольних точок, аудиту	Усунення відхилень у процесі реалізації
7	Організаційна структуризація	Створення інвестиційного комітету/департаменту	Підвищення якості управлінських рішень
8	Розвиток інвестиційних компетенцій	Навчання персоналу, тренінги, стажування	Підвищення професійного рівня менеджерів
9	Використання інноваційних методів оцінювання	DCF, IRR, PI, sensitivity analysis	Обґрунтованість вибору проєктів
10	Інтеграція стратегічного контролінгу	Системний моніторинг ефективності інвестицій	Стійкість інвестиційної політики

У таблиці 3.4 узагальнено ключові напрями підвищення ефективності управління інвестиційними процесами на підприємстві та визначено конкретні пропозиції щодо їх реалізації. Подане групування показує, що вдосконалення інвестиційної діяльності потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічні, організаційні, фінансові та технологічні аспекти розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує системність у прийнятті управлінських рішень та дозволяє уникнути фрагментарності інвестиційних дій.

Першочерговим напрямом вдосконалення є формування інвестиційної політики підприємства, що дасть змогу стандартизувати процеси відбору та оцінювання інвестиційних проєктів. У цьому контексті акцент зроблено на підвищенні якості передінвестиційного аналізу, оскільки саме на цій стадії формується база для визначення економічної доцільності й потенціальних ризиків реалізації проєкту. Застосування сценарного прогнозування, ризик-аналізу та фінансового моделювання дозволить підприємству мінімізувати втрати в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Особливу увагу у таблиці приділено впровадженню цифрових технологій, що є фундаментальною умовою модернізації управління інвестиціями. Використання ERP-, MES- і BI-систем забезпечує не лише збір і збереження інформації про хід виконання інвестиційних програм, а й підвищує оперативність управлінських дій, покращує контроль ресурсів та підвищує прозорість інвестиційного процесу. Це є критично важливим для фармацевтичної галузі, де точність виробничих даних має вирішальне значення.

Зміст таблиці також підтверджує необхідність розширення джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємства. Сучасні економічні реалії вимагають від підприємств диверсифікації фінансових потоків шляхом залучення грантів, кредитних програм, партнерських інвестицій та різних форм державно-приватного партнерства. Це дозволяє зменшити фінансовий тиск на власний капітал і підвищити інвестиційну гнучкість.

Загалом, аналіз таблиці 3.4 свідчить, що запропоновані напрями удосконалення створюють комплексний механізм підвищення результативності інвестиційного управління. Їх реалізація дозволить забезпечити стабільність

інвестиційних рішень, знизити ризики, підвищити технологічний рівень підприємства та сформувати довгострокові передумови зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Фармапром» у сучасних економічних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження встановлено, що в умовах економічної нестабільності стратегічне управління інвестиціями набуває ключового значення для промислових підприємств, зокрема фармацевтичних. Зовнішнє середовище характеризується підвищеною мінливістю, ризиками та загрозами, що потребує системного підходу до формування стратегічних рішень у сфері капіталовкладень.

Аналіз діяльності фармацевтичних підприємств показав, що основою довгострокового розвитку є інноваційна інвестиційна стратегія, орієнтована на модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій контролю якості й оптимізацію ресурсного забезпечення.

Результати оцінювання конкурентного середовища засвідчили високу насиченість фармацевтичного ринку, присутність сильних українських та іноземних конкурентів, що формує необхідність підвищення технологічного рівня виробництва, розширення асортименту лікарських засобів та зміцнення ринкових позицій ПрАТ «Фармапром».

Результати проведеного розрахунку економічної ефективності підтверджують доцільність впровадження інвестиційного проєкту з цифровізації контролю якості на ПрАТ «Фармапром». Запропонована система, що поєднує технології Computer Vision, MES і ERP-інтеграції, дозволить значно підвищити точність і швидкість контролю технологічних операцій, забезпечить повну простежуваність виробничих процесів та мінімізує вплив людського фактора на критичних етапах. Застосування сучасних цифрових рішень сприятиме скороченню обсягів виробничого браку, зниженню прямих втрат та адміністративних витрат, оптимізації логістичних потоків і прискоренню процедури аудиту. Розраховані інвестиційні показники свідчать про високу дохідність проєкту: NPV становить +13,054 млн грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) – 29,7%, а дисконтований період окупності – лише 2,15 року. Індекс прибутковості перевищує нормативне значення та становить 2,09, що

вказує на значний приріст вартості вкладених інвестицій. Враховуючи отримані результати, реалізація даного проєкту здатна суттєво підвищити операційну ефективність підприємства, посилити його конкурентоспроможність на національному ринку фармацевтичної продукції, а також створити передумови для подальшої інноваційної модернізації виробничої інфраструктури. Таким чином, впровадження цифрової автоматизованої системи контролю якості є стратегічно обґрунтованим та економічно вигідним напрямом інвестування для ПрАТ «Фармапром».

Таким чином, інвестиції у цифровізацію виробничих процесів є одним із найефективніших інструментів забезпечення випереджального розвитку підприємства, підвищення його рентабельності та формування стійкої інноваційної траєкторії зростання.

Пропозиції

1. Розробити та впровадити довгострокову інвестиційну стратегію, яка передбачає комплексне планування, ранжування проєктів та контроль досягнення інвестиційних цілей.

2. Посилити аналітичну складову прийняття інвестиційних рішень, включаючи застосування DCF-методів, сценарного прогнозування, чутливісного аналізу та ризик-оцінки.

3. Активізувати інноваційні інвестиції: у цифрові технології, автоматизацію, MES/ERP/AI-рішення, технологічне оновлення обладнання.

4. Диверсифікувати джерела фінансування, застосовуючи грантові програми, партнерські форми інвестування, венчурні інструменти та внутрішнє реінвестування прибутків.

5. Підвищити ефективність контролю інвестиційних проєктів, упровадивши систему KPI, регулярний моніторинг, аналітичні панелі (BI) та аудит реалізації.

6. Розширити експортні напрями, що дозволить знизити залежність від внутрішнього ринку та стабілізувати фінансові показники.

7. Вдосконалити організаційну структуру інвестиційного менеджменту, створивши інвестиційний комітет / департамент.

8. Розвивати компетентності персоналу, зокрема у сферах фінансового моделювання, ризик-менеджменту, цифрового управління та інноваційного планування.

9. Використовувати стратегічний контролінг, що забезпечить системність і циклічність управління інвестиціями.

10. Посилити ринковий моніторинг конкурентів, що дозволить оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Череп А. В. Інвестиційні ресурси підприємства та оцінка їх використання. *Економіка та менеджмент*. 2021. № 2(28). С. 45–52.

2. Маркова С. В. Соціальний ефект інвестицій. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1(45). С. 32–37.

3. Животова О. В. Інвестиційна діяльність підприємств у цифровій економіці / О. В. Животова. Київ : КНТЕУ, 2022. 156 с.

4. Воронкова Л. І. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств. Дніпро : НМетАУ, 2022. 212 с.

5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2021. 382 с.

6. Мазур Н. А. Капітальні інвестиції в економіці України: значення та вплив в умовах змін. *Регіональна економіка та управління*. 2022. № 4. С. 25–31. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-03-05 (дата звернення: 21.10.2025).

7. Музиченко А. О. Стратегії залучення інвестицій в українську економіку. *Academy Vision*. 2023. № 2(14). С. 55–63. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/602 (дата звернення: 21.10.2025).

8. Савіцька С. І. Значення інвестиційної діяльності для розвитку вітчизняної економіки. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 31. С. 78–84. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/download/321/284 (дата звернення: 21.10.2025).

9. Вітюк А. В. Капітальні інвестиції: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2023. 194 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Vitjuk_2023_194.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

10. Передерій О.С., Григоренко Є.І. Еволюція нормативних основ європейської інтеграції України на сучасному етапі державотворення. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «ПРАВО».* 2020. №29. С. 60-66.

11. Новаковська І. О., Бавровська Н. М., Іванченко В. А. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах повоєнного відновлення. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 5. С. 137–149.

12. Чернега В., Полозун А., Касьян А. Сучасні тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1783

13. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12 zakon.rada.gov.ua+1 (дата звернення: 21.10.2025).

14. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80 ujae.org.ua (дата звернення: 21.10.2025).

15. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17 ujae.org.ua (дата звернення: 21.10.2025).

16. Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні» від 10.09.1991 № 1540a-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12 ujae.org.ua (дата звернення: 21.10.2025).

17. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 ujae.org.ua (дата звернення: 21.10.2025).

18. Інвестиції – що це таке простими словами, навіщо потрібні, і з чого почати новачкові створювати капітал | Про гроші URL: https://pro-groshi.com.ua/posts/investycziyi-scho-ce-take/(дата звернення: 21.10.2025).

19. Інвестиції це: Що таке Інвестиції, значення, приклади URL: https://xn8sbptrz0c.xnj1amh/%D1%96/%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97.html (дата звернення: 21.10.2025).

20. Карпенко О. О., Харченко Я. А. Стратегія управління інвестиційною діяльністю в сучасному бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 12. С. 74-80.

21. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Стратегія і тактика управління об’єктами інвестиційної діяльності бізнесу у сфері виробництва молочних продуктів в умовах резильєнтності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 74. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 21.10.2025).

22. Бєссонова С. І., Комаров А. «Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств». 2023. URL: pte.ust.edu.ua(дата звернення: 21.10.2025).

23. Седікова І. О. Інвестиційна стратегія – інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Т. 9, № 2.

24. Офіційний сайт ПрАТ «Фармак». URL: https://farmak.ua/about/ (дата звернення: 21.10.2025).

25. Новини компанії ПрАТ «Фармак»/ прес-центр. URL: https://farmak.ua/en/news/ (дата звернення: 21.10.2025).

26. Інформація з держреєстру / промисловість і наука. URL https://ispn.kyivcity.gov.ua/FullInfo/718 (дата звернення: 21.10.2025).

27. Офіційний сайт ПрАТ «Фармак» - англомовна версія. URL: https://farmak.ua/en/about/ (дата звернення: 21.10.2025).

28. Міністерство економіки України. Аналітика інвестиційного клімату. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 21.10.2025).

29. European Medicines Agency – EMA. URL: https://ema.europa.eu(дата звернення: 21.10.2025).