

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістр**

студента Проценко Івана Васильовича  
академічної групи 073М-22-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика  
на тему Формування стратегії фармацевтичного підприємства (АТ  
«ЛУБНИФАРМ»)

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Харін С.А.			
----------------	------------	--	--	--

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ В.Я. Швець

(підпис)

«25» вересня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістр**

студенту Проценко І.В. академічної групи 073М-22-1

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Формування стратегії фармацевтичного підприємства (АТ

«ЛУБНИФАРМ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.2023

№ \_\_\_\_\_

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні основи формування стратегії підприємств	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Загальна характеристика діяльності АТ «Лубнифарм» та його ділового оточення	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Практичні заходи формування стратегії АТ «Лубнифарм»	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_

(підпис керівника)

Харін С.А.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 вересня 2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 11 грудня 2023 р.

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Проценко І.В.

(прізвище, ініціали)



## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи формування стратегії підприємств	7
1.1 Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств	7
1.2 Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства	15
1.3 Процес розробки стратегії розвитку підприємств	24
2 Загальна характеристика діяльності АТ «Лубнифарм» та його ділового оточення	31
2.1 Тенденції розвитку фармацевтичного ринку України	31
2.2 Характеристика діяльності АТ «Лубнифарм»	35
2.3 Економічний аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»	38
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Лубнифарм»	47
3 Практичні заходи формування стратегії АТ «Лубнифарм»	60
3.1 Обґрунтування необхідності розробки стратегії для АТ «Лубнифарм»	60
3.2 Реалізація та оцінювання ефективності стратегії для АТ «Лубнифарм»	68
Висновки	87
Перелік джерел посилання	94

## ВСТУП

Актуальність теми. Усі керівники знають, що стратегія важлива. Але майже всі також вважають її ризиковою, тому що вона змушує їх протистояти майбутньому, про яке вони можуть лише здогадуватися. Гірше того, фактичний вибір стратегії передбачає прийняття рішень, які явно відсікають можливості та варіанти. Керівник цілком може побоюватися, що неправильні рішення зруйнують його кар'єру. Природна реакція полягає в тому, щоб зробити виклик менш ризиковим, перетворивши його на проблему, яку можна вирішити за допомогою перевірених інструментів. Це майже завжди означає витратити тижні або навіть місяці на підготовку комплексного плану щодо того, як підприємство інвестуватиме в існуючі та нові активи та можливості, щоб досягти мети. План, як правило, підтримується детальними електронними таблицями, які прогнозують витрати та доходи досить далеко в майбутньому.

Це може бути чудовим способом впоратися зі ризиком перед невідомим, але страх і дискомфорт є невід'ємною частиною розробки стратегії. Насправді, якщо керівника повністю влаштовує його стратегія, є великий шанс, що вона не дуже хороша. Тому, керівнику має бути некомфортно та насторожено: справжня стратегія полягає в тому, щоб робити ставки та робити важкий вибір. Метою є не усунення ризику, а збільшення шансів на успіх. У цьому світогляді менеджери визнають, що хороша стратегія не є продуктом годин ретельного дослідження та моделювання, які призводять до неминучого та майже ідеального висновку. Натомість це результат простого та досить грубого процесу обмірковування того, що потрібно для досягнення бажаного, а потім оцінки реальності спроби. Якщо керівники приймуть це визначення, то можливо, лише вони зможуть зберегти стратегію там, де вона має бути: поза зоною комфорту.

Мінливість економічного середовища за певних умов породжує

невизначеність. Для стабілізації та зміцнення стабільності роботи та існування в обраному секторі кожне підприємство повинно розробити та обґрунтувати власну стратегію діяльності. Обрана стратегія має ґрунтуватися на принципах оптимізації витрат, максимізації прибутку та ефективного використання наявних ресурсів. Тобто має забезпечувати якомога більшу віддачу від використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і регламентувати порядок здійснення діяльності. Оптимальна стратегія повинна не тільки описувати план дій щодо регулювання діяльності підприємства, а й показувати вихід із критичних ситуацій та адаптацію до змін ринку.

Для надання підприємству інвестиційної привабливості та забезпечення оптимальними результатами на довгострокові періоди, необхідне застосування стратегії розвитку підприємства, за допомогою якої можна сформулювати перспективний напрямок розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження його внутрішніх можливостей з умовами зовнішнього середовища та розроблення комплексу заходів, які забезпечать досягнення безперервного зростання обсягів діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії фармацевтичного підприємства АТ «ЛУБНИФАРМ».

Поставлена мета потребує вирішення таких завдань:

- розглянути сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств;
- визначити види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства;
- розглянути особливості процесу розробки стратегії розвитку підприємств;
- надати характеристику тенденцій розвитку фармацевтичного ринку України;

- охарактеризувати діяльність підприємства;
- виконати економічний аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»;
- оцінити фінансові показники діяльності АТ «Лубнифарм»;
- обґрунтувати необхідність розробки стратегії для АТ «Лубнифарм»;
- реалізувати та оцінити ефективність стратегії для АТ «Лубнифарм».

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес формування стратегії фармацевтичного підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування стратегії фармацевтичного підприємства АТ «ЛУБНИФАРМ».

В кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження: аналітичний метод, табличний, графічний та логічний методи, метод порівняльного аналізу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матричний метод (БКГ), проектна методика.

Практична значущість одержаних результатів полягає, в тому, що, по-перше, були визначені основні цілі стратегічного напрямку; по-друге, було проведено розрахунки щодо реалізації стратегії, по-третє, по-третє, було розраховано ефективність, яка є показником результативності діяльності, що знаходиться як відношення результатів до витрат. Розрахунок показав, що на 1 грн. витрат приходиться 2,19 грн. чистого прибутку, що підтверджує доцільність впровадження запропонованої стратегії.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств

Кожен керівник використовує слова стратегія та планування, коли говорить про найважливіші частини своєї роботи. Президент, очевидно, стурбований стратегією; стратегічне планування – суть його роботи. Генеральний менеджер підрозділу зазвичай вважає себе президентом власного підприємства, відповідальним за його стратегію та стратегічне планування, необхідне для підтримки його активності та зростання. Навіть керівник, відповідальний за функціональну діяльність, такий як менеджер відділу маркетингу, визнає, що його стратегічне планування має вирішальне значення; зрештою, маркетингова стратегія підприємства (чи стратегія виробництва, чи стратегія досліджень) є ключем до його успіху. Практично кожного разу, коли вживається слово «стратегія», воно поєднується з певною формою слова «план», як у процесі «стратегічного планування» або «стратегічного плану», що виникає в результаті. Тонкий перехід від стратегії до планування відбувається тому, що планування є цілком здійсненою та зручною справою [37].

Стратегічне планування – це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства [17]. Це концепція, яка зосереджена на інтеграції різних відділів (таких як бухгалтерський облік і фінанси, маркетинг і кадри) всередині підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Термін стратегічне планування по суті є синонімом стратегічного менеджменту. Концепція стратегічного планування спочатку стала популярною в 1950-х і 1960-х роках і користувалася прихильністю в корпоративному світі аж до 1980-х років, коли вона дещо втратила

популярність [35].

Однак ентузіазм щодо стратегічного бізнес-планування відродився у 1990-х роках, і стратегічне планування залишається актуальним у сучасному бізнесі. Важко переоцінити важливість сильної стратегії для довгострокового розвитку компанії. Нижче представимо основні переваги стратегічного планування та їх вплив на ефективність (рисунок 1.1).

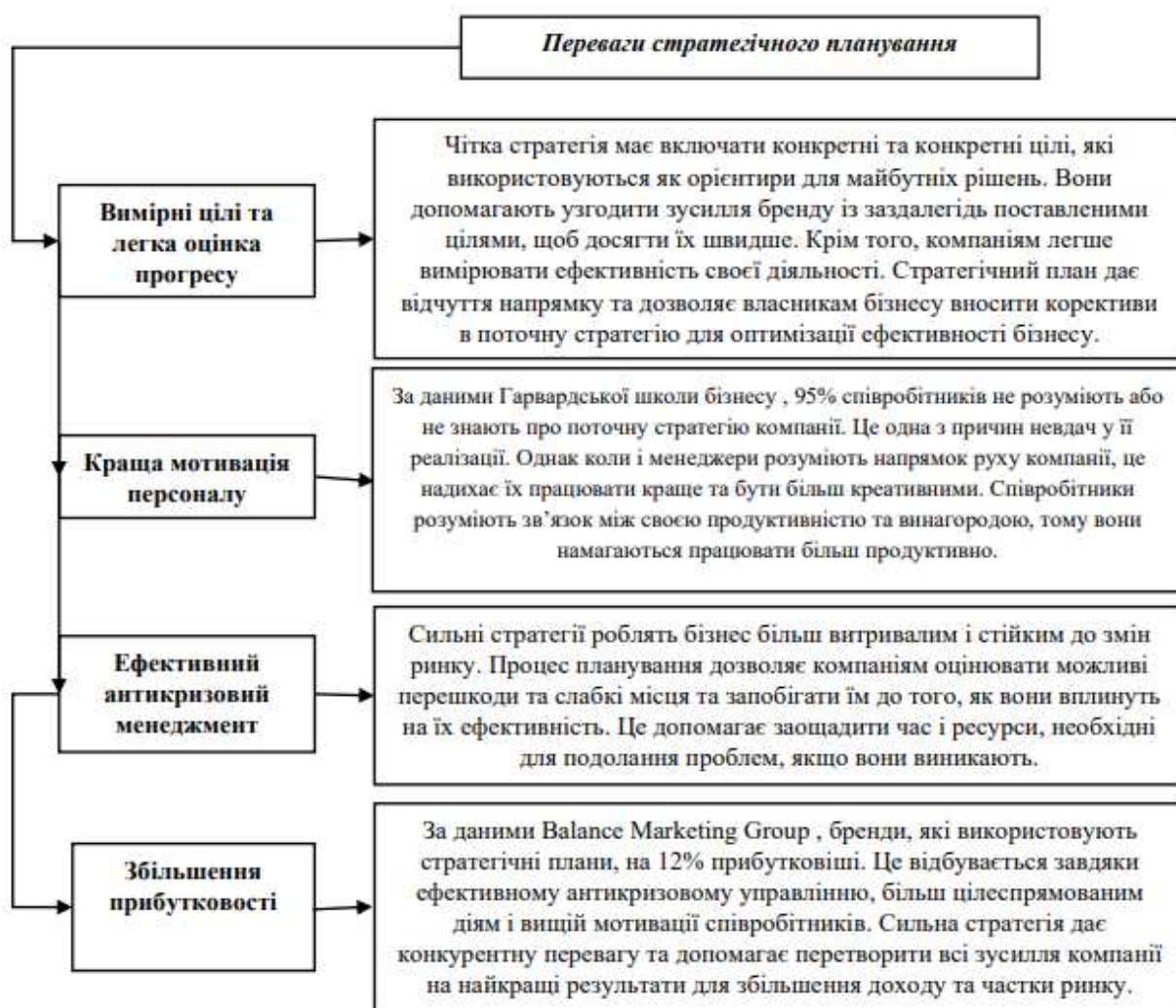


Рисунок 1.1 – Переваги стратегічного планування

Розуміння всіх цих переваг мотивує багатьох керівників підприємств створювати стратегічні плани. Усі стратегічні плани виглядають майже однаково. Зазвичай вони мають три основні частини. Перший – це бачення або заява про місію, яка встановлює відносно високу та бажану мету. По-друге, це список ініціатив, таких як запуск продуктів, географічне

розширення та будівельні проекти, які підприємство виконуватиме для досягнення мети [17]. Ця частина стратегічного плану має тенденцію бути дуже організованою, але також дуже довгою. Довжина списку зазвичай обмежується лише доступністю. Третій елемент – це перетворення ініціатив у фінанси. Таким чином, план добре узгоджується з річним бюджетом. Стратегічні плани стають описовою передньою частиною бюджету, часто проектуючи фінансові показники за п'ять років, щоб виглядати «стратегічними». Але керівництво зазвичай зобов'язується лише на перший рік; у контексті другого-п'ятого років «стратегічний» насправді означає «імпресіоністський».

Ця вправа, мабуть, сприяє більш продуманим і ретельним бюджетам. Однак його не слід плутати зі стратегією. У плануванні зазвичай немає чіткого визначення того, що підприємство вирішує не робити і чому. Це не ставить під сумнів припущення. І його домінуючою логікою є доступність; план складається з тих ініціатив, які відповідають ресурсам підприємства [41].

Помилкове сприйняття планування зі стратегією є звичайною пасткою. Навіть члени правління, які повинні підтримувати чесність менеджерів щодо стратегії, потрапляють у неї. Зрештою, це переважно нинішні чи колишні менеджери, які вважають безпечнішим контролювати планування, ніж заохочувати стратегічний вибір. Крім того, вони більше зацікавлені у короткострокових цілях, описаних у планах, ніж у довгострокових цілях, які є центром стратегії. Аналітики вивчають плани, щоб оцінити, чи зможуть підприємства досягти своїх цілей [17].

Зосередженість на плануванні безперешкодно веде до мислення, заснованого на витратах. Витрати чудово піддаються плануванню, оскільки загалом вони знаходяться під контролем підприємства. Для переважної більшості витрат підприємство відіграє роль клієнта. Воно вирішує, скільки працівників найняти, скільки квадратних футів нерухомості здати в оренду, скільки машин придбати, скільки реклами транслювати тощо. У деяких

випадках підприємства, як і будь-який клієнт, може вирішити припинити купувати певний товар чи послугу, і тому навіть витрати на звільнення або припинення роботи можуть бути під його контролем [17].

Звичайно, є винятки. Урядові установи повідомляють підприємствам, що вони повинні перераховувати податки із заробітної плати за кожного працівника та купувати певну кількість послуг із дотримання законодавства. Але винятки підтверджують правило: витрати, покладені на підприємство іншими, становлять відносно невелику частину загальної картини витрат, і більшість є похідними від витрат, які контролює підприємство [31].

Витрати комфортні, оскільки їх можна спланувати з відносною точністю. Це важлива і корисна вправа. Багато підприємств зазнають шкоди або знищення, коли дозволяють своїм витратам вийти з-під контролю. Проблема полягає в тому, що орієнтовані на планування менеджери, як правило, застосовують знайомі, зручні підходи з боку витрат також і до частини доходів, розглядаючи планування доходів як фактично ідентичне плануванню витрат і як рівноцінний компонент загального плану та бюджету. Занадто часто результатом є копітка робота зі складання планів прибутку від продавця до покупця, продукт за продуктом, канал за каналом, регіон за регіоном. Існує проста причина, чому планування доходів не дає такого бажаного результату, як планування витрат. Рішення щодо витрат приймає підприємство. Але за дохід клієнти відповідають. За винятком рідкісних випадків монополій, клієнти можуть вирішувати за власним бажанням, чи віддавати дохід підприємству, його конкурентам або взагалі нікому. Підприємства можуть вводити себе в оману, вважаючи, що прибуток знаходиться під їхнім контролем, але оскільки його неможливо ані дізнатися, ані контролювати, планування, складання бюджету та прогнозування – це імпресіоністична вправа [17].

Звичайно, більш короткострокове планування доходів набагато простіше для підприємств які мають довгострокові контракти з клієнтами. Наприклад, постачальник ділової інформації Thomson Reuters щороку



отримує більшу частину прибутку від багаторічної підписки [37].

Єдиною змінною сумою в плані доходу є різниця між продажами нових підписок і скасуваннями в кінці існуючих контрактів. Подібним чином, якщо підприємство має великі резерви замовлення, як це робить Boeing, воно зможе точніше передбачити дохід, хоча проблеми з Boeing Dreamliner демонструють, що навіть «тверді замовлення» автоматично не перетворюються на майбутні доходи. У довгостроковій перспективі весь дохід контролюється клієнтом [40]. Отже, суть полягає в тому, що передбачуваність витрат принципово відрізняється від передбачуваності доходу. Планування не може і не призведе до того, що дохід з'явиться чарівним чином, а зусилля, які витрачаються на створення планів доходу, відволікають увагу стратега від набагато складнішої роботи: пошуку способів залучення та утримання клієнтів.

У 1978 р. Генрі Мінцберг опублікував впливову статтю в журналі *Management Science*, в якій представив стратегію розвитку, концепцію, яку він пізніше популяризував серед широкої неакадемічної бізнес-аудиторії у своїй успішній книзі 1994 р. «Зліт і падіння стратегічного планування». Ідея Мінцберга була простою, але справді сильною. Він розрізняв навмисну стратегію, яка є навмисною, і стратегію, що виникає, яка не базується на початковому намірі, а замість цього складається з відповідей підприємства на різноманітні непередбачені події. У плануванні зазвичай немає чіткого визначення того, чого організація вирішує не робити і чому. Це не ставить під сумнів припущення. Думки Мінцберга ґрунтувалися на його спостереженнях про те, що менеджери переоцінюють свою здатність передбачати майбутнє і планувати його точним і технократичним способом [17].

Проводячи різницю між навмисною стратегією та надзвичайною стратегією, він хотів заохотити менеджерів уважно стежити за змінами в своєму оточенні та відповідно вносити корективи у свою продуману стратегію. Крім того, він застеріг від небезпеки дотримання фіксованої

стратегії в умовах істотних змін у конкурентному середовищі [42].

Усе це надзвичайно розумна порада, якої розумно буде слідувати кожному менеджеру. Однак більшість керівників цього не роблять. Натомість більшість використовує ідею, що стратегія виникає в міру розвитку подій, як виправдання для оголошення майбутнього настільки непередбачуваним і мінливим, що немає сенсу робити стратегічний вибір, доки майбутнє не стане достатньо ясным. Отже, концепція емерджентної стратегії стала просто зручним виправданням для того, щоб уникати складних стратегічних виборів, для повторення як «швидкого послідовника» вибору, який, здається, вдалим для інших, і для відхилення будь-якої критики за несміливий шлях. Просте дотримання вибору конкурентів ніколи не дасть унікальної чи цінної переваги. Нічого з цього не мав на меті Мінцберг, але це загальний результат його концепції, оскільки вона впливає на зону комфорту менеджерів [17].

У 1984 р., через шість років після оригінальної статті Мінцберга, яка представила стратегію розвитку, Біргер Вернерфельт написав «Погляд на фірму, заснований на ресурсах», в якому висунута ще одну концепцію стратегії, яку з ентузіазмом сприйняли. Але тільки в 1990 році, коли К. К. Прахалад і Гері Хамел написали одну з найбільш читаних статей HBR усіх часів, «Основна компетенція корпорації», цей погляд Вернерфельта на основі ресурсів (RBV) на підприємство отримали широке поширення та популяризували серед менеджерів [39].

RBV вважає, що ключем до конкурентної переваги фірми є володіння цінними, рідкісними, неповторними та незамінними можливостями. Ця концепція стала надзвичайно привабливою для керівників, оскільки вона, здавалося, припускала, що стратегія — це ідентифікація та формування «основних компетенцій» або «стратегічних можливостей». Зауважимо, що це зручно потрапляє в сферу пізнаваного та контрольованого. Будь-яке підприємство може створити відділ технічних продажів, лабораторію розробки програмного забезпечення чи дистриб'юторську мережу та

оголосити це основною компетенцією. Керівники можуть зручно інвестувати в такі можливості та контролювати весь досвід. У розумних межах вони можуть гарантувати успіх. Існує багато способів створити свою стратегію та спланувати розвиток бренду. Деякі моделі подобаються малому бізнесу, деякі – великим компаніям, а деякі є універсальними [17]. Нижче розглянемо особливості найбільш поширених моделей на рисунку 1.2.

Проблема, звичайно, полягає в тому, що можливості самі по собі не змушують клієнта купувати. Це можуть зробити лише ті, хто створює рівняння вищої цінності для певної групи клієнтів. Але клієнти та контекст є непізнаними та неконтрольованими. Багато керівників вважають за краще зосереджуватися на здібностях, які можна розвинути – напевно. І якщо це не принесе успіху, провину можуть взяти на себе примхливі клієнти або нераціональні конкуренти [17].

Оскільки проблема корениться в природній відразі людей до дискомфорту та страху, єдиним виходом є прийняти дисципліну щодо розробки стратегії, яка примирить вас із відчуттям певної тривоги. Це передбачає забезпечення того, щоб процес розробки стратегії відповідав трьом основним правилам. Дотримуватись правил непросто — зона комфорту завжди приваблива – і це не обов'язково призведе до успішної стратегії. Але якщо ви зможете їх дотримуватися, ви принаймні будете впевнені, що ваша стратегія не буде поганою [5].

Таким чином, керівнику потрібно зосередити свою енергію на ключових рішеннях, які впливають на тих, хто приймає рішення щодо доходів, тобто на клієнтів. Вони вирішать витратити свої гроші на компанію, якщо а пропозиція цінності перевершить пропозицію конкурентів. Успіх залежить від двох варіантів: рішення про те, де грати (на яких конкретних клієнтів орієнтуватися) і рішення про те, як виграти (як створити переконливу ціннісну пропозицію для цих клієнтів). Якщо клієнт не знаходиться в тому сегменті чи сфері, де підприємство вирішило грати, він, ймовірно, навіть не дізнається про доступність і характер її пропозиції. Якщо

підприємство зв'яжеться з цим клієнтом, вибір «як виграти» визначить, чи вважатиме вона рівняння цільової вартості пропозиції переконливим [17].

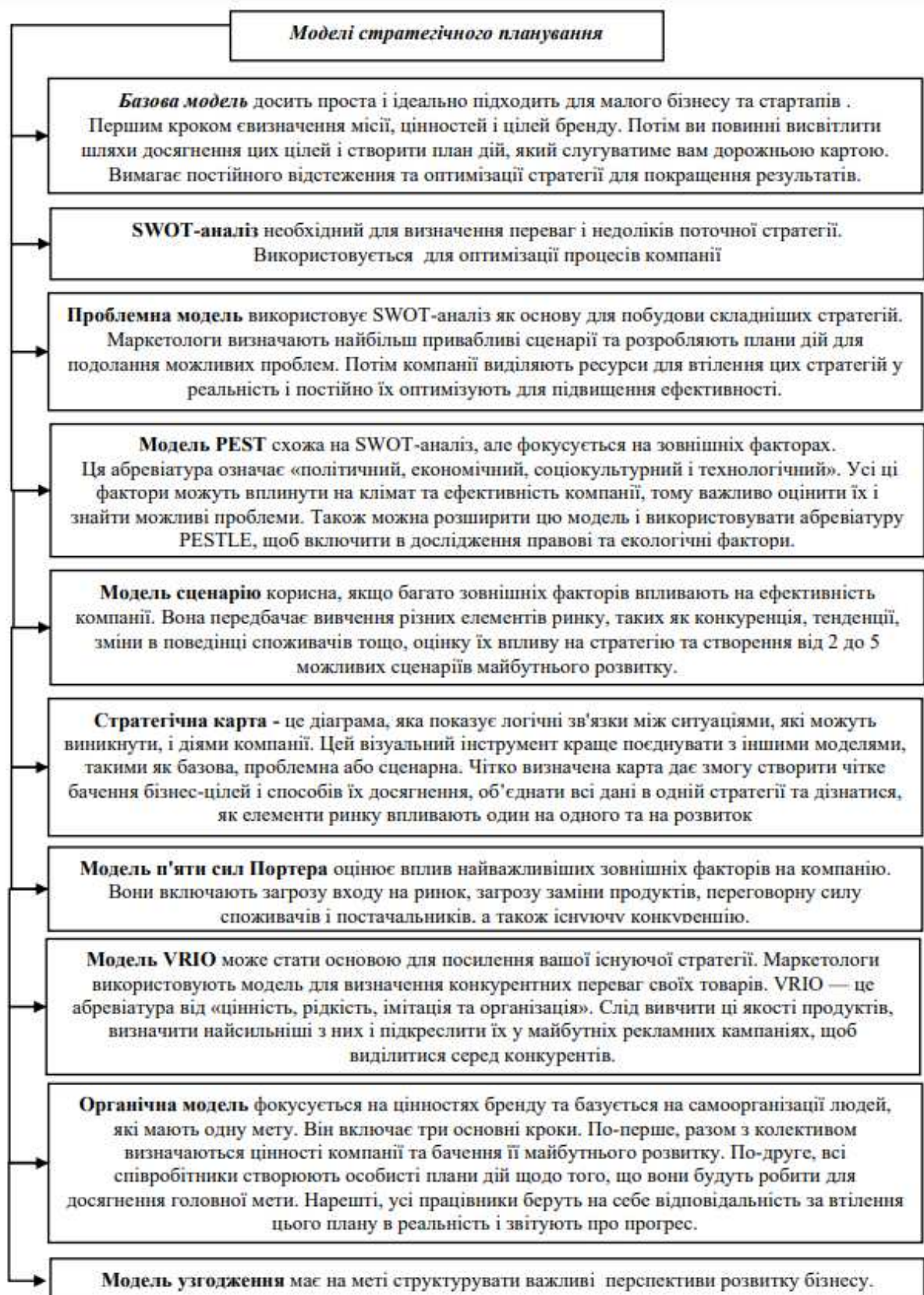


Рисунок 1.2 – Моделі стратегічного планування

Єдиний надійний спосіб підвищити рівень успішності стратегічних виборів – перевірити логіку свого мислення: щоб вибір мав сенс, потрібно вірити про клієнтів, про еволюцію вашої галузі, про конкуренцію, про можливості. Важливо записати відповіді на ці запитання, тому що людський розум природним чином переписує історію і проголошуватиме, що світ розвивався переважно так, як було заплановано, замість того, щоб згадувати, як насправді робилися стратегічні ставки і чому. Якщо логіку записати, а потім порівняти з реальними подіями, менеджери зможуть швидко побачити, коли і як стратегія не дає бажаного результату, і зможуть внести необхідні корективи – як це передбачав Генрі Мінцберг. Крім того, спостерігаючи з деяким рівнем суворості, що працює, а що ні [17].

Коли керівники будуть застосовувати ці правила, їхній ризик перед стратегічним вибором зменшуватиметься. Це добре, але лише до певної міри. Якщо компанію цілком влаштовує її вибір, вона ризикує пропустити важливі зміни у своєму середовищі. Планування, управління витратами та зосередження на можливостях є небезпечними пастками для розробника стратегії. Однак ці дії є важливими; жодна компанія не може нехтувати ними. Бо якщо це стратегія, яка змушує клієнтів віддавати підприємствам свій дохід, планування, контроль витрат і можливості визначають, чи можна отримати дохід за ціною, яка є вигідною для компанії. Хоча людська природа така, якою вона є, планування та інші види діяльності завжди домінуватимуть у стратегії, а не слугуватимуть їй, якщо не буде докладено свідомих зусиль, щоб запобігти цьому. Якщо керівника влаштовує стратегія підприємства, швидше за все, не докладаються значних зусиль [17].

## 1.2 Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства розробляється в ході впровадження механізмів стратегічного управління. Розвиток систем управління

підприємствами відбувався паралельно зі зміною умов функціонування підприємств і зростанням нестабільності зовнішнього середовища. Тому з часом система стратегічного управління підприємством ускладнювалася, змінювався і зміст стратегії розвитку підприємства. Перше трактування стратегії розвитку підприємства базувалося на концепції детермінованого планування щодо функціонування і розвитку підприємства у стабільному середовищі та розглядало стратегію як конкретний, регламентований, чітко прописаний алгоритмічний план із конкретними результатами (цілями). Ця стратегічна концепція передбачала розробку системи цілей, що характеризує результати діяльності підприємства, які необхідно досягти протягом тривалого періоду часу. Після розробки цільової системи були складені конкретні плани дій, послідовна реалізація яких мала забезпечити досягнення визначених цілей [12].

Стратегічне управління підприємством відповідно до цієї концепції стратегії фокусується на визначенні, обґрунтуванні та реалізації довгострокових цілей підприємства шляхом розробки відповідного, детермінованого та негнучкого детального стратегічного плану в умовах зовнішньої та внутрішньої стабільності. Середовище, отримало назву управління корпоративним розвитком через відхилення. Наступним кроком у розробці стратегії розвитку підприємства було застосування її як набору прийомів і методів, що забезпечують прогрес підприємства від зробленого. На відміну від попереднього типу, даний тип інтерпретації стратегії передбачає аналіз і використання факторів контролю, які різним чином впливають на діяльність підприємства. Вплив одних факторів сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою для досягнення стратегічних цілей [8].

Порівняння визначень терміну «стратегія» наведено в таблиці 1.1.

Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу. Загалом, термін стратегія також слід асоціювати з ризиком. Оскільки будь-яка стратегія починається на етапі

бізнес-планування, подальший розвиток вимагає інвестицій, а фінансові інвестиції завжди є ризиком, який необхідно враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, прорахунками в плануванні, неадекватним розподілом ресурсів і помилками в розрахунках ризику [12].

Таблиця 1.1 – Порівняння визначень «стратегія»

Автор, рік	Визначення
Македон В.В., 2013 [19]	основний напрямок діяльності підприємства, план, розроблений керівництвом підприємства у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення ефективних показників діяльності та бажаних результатів. Іншими словами, під поняттям «стратегія» розуміють орієнтацію підприємства на поставлені цілі. Це план стратегічної мети, який спрямований на досягнення
Клименко С.М., 2013 [15]	довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства за обсягом, засобами і формами його діяльності, системою взаємовідносин усередині підприємства, положенням у зовнішньому середовищі. Тобто стратегія – це довгостроковий план, напрямок бізнесу пов'язаний з глобальним напрямком і діяльністю. Тобто, з цих досліджень ми можемо зробити висновок, що стратегія є рушійною силою: вона повинна бути створена до початку діяльності і, отже, пов'язана з фундаментальними цілями діяльності та створенням підприємства
Погорелов Ю.С., 2017 [23]	безперервний процес, який відбувається як зміна за штучно розробленими або природними програмами. Кожна програма якісно відрізняється від попереднього стану, що надає підприємству як складній системі нових властивостей, якостей, які можуть розкритися і стати новими можливостями
Хацер М. В., 2014 [29]	набір взаємопов'язаних дій, які постійно коригуються для досягнення цілей учасників процесу формування стратегії та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі
Дудок К.С., 2023 [12]	це бізнес-план підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення
Гура О. Л., Бобівський В. А., 2020 [9]	довгостроковий та гнучкий план реалізації з інноваційною спрямованістю, з відповідним рівнем ризику, заснований на людському факторі та на основі детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Стратегії розвитку підприємства, як правило, є довгостроковими і вимагають вкладення інвестиційних коштів, які характеризуються відповідним рівнем ризику

Підсумуємо основні особливості стратегії розвитку підприємства,

виявлені під час аналізу: необхідність інвестиційної підтримки; необхідність враховувати ризики; зосередження на отриманні результату; аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів; здатність бути гнучким і адаптуватися до ситуації. Враховуючи її специфічні характеристики, розуміння стратегії будується на її присутності протягом життєвого циклу діяльності та з урахуванням мінливості середовища стратегія адаптується та змінюється. Тобто можна сказати, що одна стратегія замінює іншу з урахуванням змін, необхідних протягом даного періоду діяльності за сприятливих умов [3].

Формуючи стратегію розвитку, потрібно звертати увагу на ризики. Основними чинниками негативного впливу є: неадекватні зовнішні умови для розвитку; зниження ефективності бізнесу; втрата контролю над ризиком; можливість втрати внаслідок погіршення якості активів; надмірне інвестування. Крім того, невідповідності, такі як структура виробничої системи та потенційний обсяг діяльності, можуть призвести до відхилення проектів, незважаючи на мінімальний ризик, оскільки не всі керівники мають здатність виконувати ризиковані завдання. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь визначити здатність підприємства вжити відповідних заходів щодо зміни ринкової ситуації. Виявлення можливостей розвитку бізнесу базується на ретельній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є інноваційна спрямованість. Будь-яка стратегія розвитку спрямована на досягнення позитивних результатів (збільшення прибутку, підвищення операційної рентабельності), які сприяють підвищенню конкурентоспроможності всієї продукції підприємства [8].

Від точних і своєчасних рішень залежить ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність всього бізнесу. В даний час існує декілька моделей стратегічної поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливіших характеристиках [3]. Стратегію розвитку підприємства можна схарактеризувати як довгостроковий і гнучкий



план дій щодо інновацій з відповідним рівнем ризику, залежно від людського фактора, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Стратегії досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства можна розділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії включають швидкі дії підприємства в мінливих умовах ринку, намагання випередити конкурентів, гнучкість у всіх процесах, що відбуваються в підприємстві, можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини і матеріалів, обладнання. Пасивні стратегії розвитку підприємства – це стеження за конкурентами та зміна процесів, коли це необхідно, щоб вони були менш ризикованими та економічно ефективнішими [8].

Основними принципами розробки активної та пасивної стратегій розвитку підприємства мають бути [29]:

- орієнтація на довгострокові цілі підприємства;
- різноманітність можливих напрямків розвитку, що визначається динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії; складність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Активна стратегія розвитку підприємства передбачає максимально можливе впровадження стратегічних змін у розвиток підприємства. Його суть полягає в тому, що підприємство першим розробляє та впроваджує нові види продукції та нові технологічні процеси виробництва. Ці стратегії включають використання різноманітних заходів для підтримки позитивної позиції зростання. Стратегія активної атаки спрямована на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів: сировини, матеріалів, обладнання, праці та фінансів. Ця стратегія характеризується високим ризиком і потребою значних інвестицій. Стратегія ринкової ніші – це активна стратегія, спрямована на забезпечення високої рентабельності продукції,

підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, покращення характеру товарних послуг [12].

При необхідності підприємства можуть придбати та адаптувати нові технології виробництва. Ці стратегії визначають напрямок зусиль для зміцнення досягнутої позиції та підтримки збалансованого розвитку підприємства та характеризуються високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші є звичайною на зрілому етапі життєвого циклу підприємства. Стратегія активного розвитку характеризується збільшенням продажів продукції, зниженням собівартості продукції, збільшенням прибутку, високим рівнем фінансової стійкості, підвищенням оборотності оборотних коштів, розширеною мережею збуту тощо. Пасивно-агресивна стратегія полягає в випробуванні нового (або вдосконаленого) продукту, а потім виведення його на ринок. Ця стратегія вимагає значних витрат на оновлення продукту і характеризується помірним ризиком. Цю стратегію можна використовувати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Пасивно-агресивні стратегії спрямовані на забезпечення підтримки та постійного зростання результатів підприємства за допомогою відповідних заходів. Ці стратегії створюють всі умови для забезпечення фінансової стабільності підприємства [12].

Оборонні стратегії включають оптимізацію виробничих процесів з точки зору співвідношення «витрати-випуск» і вдосконалення продукції до рівня конкурентів. Ці стратегії вимагають інвестиційних коштів і характеризуються середнім ризиком. Використання оборонних стратегій відбувається в основному на фазі занепаду життєвого циклу підприємства. Завдання стратегії полягає в пошуку шляхів подолання ризиків для функціонування підприємства. Пасивна стратегія розвитку підприємства характеризується нестабільністю обсягів реалізації продукції, незначним зниженням оборотності оборотних коштів та фінансовою стійкістю підприємства [8].

За допомогою цілеспрямованої стратегії зростання підприємства

намагаються вдосконалити продукцію або виробляти нову, не змінюючи галузі. Підприємства також шукають можливості посилити свою присутність на існуючих ринках або вийти на нові ринки. Інтегрована стратегія зростання передбачає розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ця стратегія корисна, коли підприємство має потужний бізнес, але не може дотримуватися цілеспрямованої стратегії зростання. При цьому комплексне зростання не суперечить довгостроковим цілям підприємства. За таких умов підприємства можуть досягти інтегрованого зростання шляхом придбання або розширення самостійно. При цьому позиція змінюється в обох випадках. У цій галузі реалізуються різні стратегії зростання, якщо підприємство більше не може розвиватися з цим продуктом на цьому ринку. Загалом основні фактори, які впливають на вибір різних стратегій зростання, такі: ринок або насичений, або занепадає, а попит на продукт зменшується. Поточний бізнес вимагає значного доходу, який можна інвестувати в більш прибуткові підприємства. Нові підприємства можуть створити синергію завдяки ефективному використанню обладнання, деталей і сировини. Антимонопольне законодавство не дає можливостей для розширення всередині галузі. Для цього доцільно зменшити податкові витрати, полегшити доступ до глобальних ринків, залучати нових кваліфікованих співробітників або ефективно використовувати потенціал існуючих менеджерів [9].

Процес формування стратегії розвитку підприємства відбувається за такими етапами: постановка цілей і завдань діяльності підприємства; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування стратегії розвитку підприємства; здійснення інноваційної діяльності; довгострокові стратегічні прогнози. З урахуванням потреби в інноваційній діяльності визначається обсяг ресурсів, необхідних для розвитку підприємства. Цей процес є циклічним і після досягнення певного етапу розвитку підприємство коригує свою загальну стратегію та досягає нових цілей. Досить важливим кроком у процесі реалізації стратегії розвитку є управління ризиками, які можуть

привести до негативних результатів [13].

Стратегії розвитку несуть в собі невід’ємні ризики, тому при їх розробці потрібна обережність. До факторів, що мають негативний вплив належать: недостатні зовнішні умови для розвитку ринку; втрата контролю над ризиком; зниження показників діяльності; можливість збитків через погіршення якості активів у результаті швидкого зростання; надмірні інвестиції, низька ефективність; неадекватна структура виробничої системи щодо потенційних масштабів діяльності [15].

Особливостями формування стратегії в ситуаціях невизначеності зовнішнього середовища є [30]:

- 1) визначення ринкових можливостей і пов’язаних з ними перспектив бізнесу;
- 2) розробка та деталі вектора зростання або напрямку, в якому працює підприємство;
- 3) виділення унікальних можливостей як на ринку, так і в продуктах, які виробляє підприємство;
- 4) визначення конкурентної переваги підприємства.

Принципи проєктування стратегії розвитку підприємства наведені в таблиці 1.2.

Загальні принципи стратегії розвитку підприємства полягають у повному використанні сильних сторін підприємства, які дають йому перевагу над конкурентами, повному використанні внутрішніх резервів підприємства та постійному усуненні недоліків [1].

Розробляючи стратегію розвитку, підприємство повинно насамперед визначити свою місію, тобто основну мету підприємницької діяльності. Це необхідно для того, щоб визначити напрямок власного руху та розвитку. Місія повинна відображати сфери діяльності підприємства та кінцеві цілі. На основі цієї місії розробляється стратегія розвитку для забезпечення реалізації. Стратегія повинна враховувати всі аспекти місії підприємства і не відхилятися від змісту. Щоб підприємство успішно реалізувало свої цілі,

необхідно дотримуватись першої умови, а друга необхідна, щоб не витратити ресурси та сили на вирішення завдань, не пов'язаних з виконанням місії [22].

Розробляючи стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності, варто розглядати різні підходи до формулювання стратегії в залежності від особливостей галузі, в якій працює підприємство, а також факторів зовнішнього середовища – економічних, соціокультурних і політичних, технології виробництва та особливостей ринку збуту [12].

Таблиця 1.2 – Принципи проектування стратегії розвитку підприємства

Принцип	Характеристика
1) цілеспрямованість	передбачає виділення пріоритетних для підприємства функцій і спрямованих на досягнення визначених цілей
2) комплексність	пов'язана з визначенням складу функцій і несуперечністю загального прогнозу
3) системність	враховує вимоги та обмеження розвитку підприємства, що виникають із функціонування та мінливості зовнішнього середовища
4) адаптивність	полягає у виробленні спеціальних механізмів коригування стратегічних планів і проектів під впливом змін внутрішнього та зовнішнього середовища
5) ефективність	передбачає визначення набору функцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей шляхом раціонального використання ресурсів
6) мінімізація ризиків	передбачає мінімізацію, наскільки це можливо, ризиків, які виникають у результаті виконання певних функцій підприємства в майбутньому
7) наукова обґрунтованість	включає розробку стратегій з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства, що відображаються в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності
8) об'єктивність	передбачає вивчення реального курсу розвитку підприємства, що, зі свого боку, дозволяє визначити правильний напрямок, відповідно реагувати та визначити необхідне формування стратегії для досягнення найкращих результатів у вже сформованих умовах
9) комплексність	єдність цілей, завдань, змісту та способів формулювання стратегії
10) оптимальність	визначає в кожному окремому випадку необхідність вибору стратегічного варіанту, що відповідає економічним критеріям ефективності діяльності підприємства, максимального прибутку при мінімальних витратах

### 1.3 Процес розробки стратегії розвитку підприємств

Необхідною умовою розвитку підприємства в конкурентному середовищі є розроблення стратегії. Саме стратегія розвитку може підняти підприємство на вищий рівень та щабель розвитку, забезпечити стійкість економічного зростання та інвестиційну привабливість. Процес створення стратегії підприємства позначається різними термінами. Найчастіше застосовуються поняття розроблення, вироблення, формулювання або формування стратегії у взаємозв'язку із стратегічним управлінням і стратегічним плануванням [25].

Процес прийняття управлінських рішень варто відносити до стратегічного управління, оскільки шляхом формування цілей і завдань та вибору і обґрунтування варіантів їх досягнення реалізується процес розроблення стратегії розвитку підприємства. На відміну від стратегічного планування, що полягає у визначенні перспективних завдань і розробленні програми ефективних дій, спрямованих на виконання цих завдань, процес розроблення стратегії використовує спеціальні інструменти і методи, які дозволяють отримувати інформацію про тенденції розвитку середовища і розробляти ефективні дії з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища що. А це в свою чергу дає можливість підприємству точно спрогнозувати і розрахувати ефективність запланованих заходів [11].

У зв'язку з тим, що стратегічне планування діяльності підприємства є функцією управління, яка забезпечує основу для всіх управлінських рішень, можна встановити місце процесу розроблення стратегії розвитку в загальному процесі управлінні підприємством (рисунок 1.3).

Процес розроблення стратегії розвитку полягає у здійсненні сукупності послідовних заходів формування цілей і дій підприємства з метою оптимального використання існуючого потенціалу.



Рисунок 1.3 – Місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством

При цьому процес повинен відповідати ряду вимог [11]:

- 1) послідовність розроблення. Стратегія розвитку не повинна бути непередбачуваним набором ізольованих рішень;
- 2) відповідність генеральній стратегії. Стратегія розвитку повинна вписуватися в загальну стратегію підприємства;
- 3) відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу.

Стратегічні рішення повинні прийматися на основі відповідності наявних ресурсів підприємства та його потенціалу зростання його реальним можливостям. Процес розроблення стратегії розвитку повинен мати модель послідовних процесів, таких як, постановка цілей, аналіз середовища, розроблення і реалізація стратегії. Для створення сприятливих умов для здійснення безпосереднього розроблення стратегії розвитку потрібно оптимізувати на підприємстві процеси інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення [10].

Процес розроблення стратегії розвитку має відбуватися за певними послідовними етапами (рисунок 1.4).

До підготовчого етапу розроблення стратегії розвитку відносять аналіз загальної стратегії, що діє на підприємстві [28]. Результати проведення цього

етапу є основоположними для процесу розроблення стратегії розвитку, оскільки неприпустима суперечність між стратегією розвитку і загальною стратегією підприємства. Тільки у випадку повної відповідності та сумісності стратегії розвитку із загальною стратегією підприємства та з іншими функціональними стратегіями, всі стратегічні рішення підприємства будуть максимально ефективними. Для забезпечення ефективності стратегії розвитку підприємства повинні бути обрані пріоритетні напрями оптимізації діяльності, такі, як формування і розподіл фінансових ресурсів, управління фінансовою діяльністю, фінансова безпека, формування прибутку [11].



Рисунок 1.4 – Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства підприємством

В процесі аналізу інших функціональних стратегій відбувається визначення їх точок перетину з стратегією розвитку і визначення сумісних стратегічних напрямів роботи. В таблиці 1.3 наведений перелік етапів розроблення стратегії та їх характеристика.



Таблиця 1.3 – Перелік етапів розроблення стратегії та їх характеристика

Етап	Характеристика	Вимога
Перший	формування цілей і завдань, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства протягом всього періоду реалізації стратегії розвитку	реальність цілей, які повинні бути забезпечені достатньою кількістю фінансових ресурсів
Другий	проведення аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з проведенням аналізу фінансового потенціалу підприємства з метою оцінювання зовнішніх загроз і потенційних можливостей підприємства; та аналізу внутрішнього середовища з метою визначення сильних і слабких сторін підприємства, перші з яких підприємство зможе цілеспрямовано і ефективно використовувати в ході проведення фінансово-господарської діяльності, а для других розробити захисні механізми і заходи по уникненню небезпек	виборі об'єкту дослідження, встановленні особливостей, тенденцій і закономірностей його розвитку, та у визначенні оптимальних методів і інструментів управління даним об'єктом
Третій	вибір критеріїв оптимізації діяльності підприємства, має реалізуватися в межах розроблення альтернативних варіантів стратегій,	наявні обсяги та види діяльності підприємства, та особливості його організаційної структури
Четвертий	оцінка стратегічних альтернатив, оскільки для досягнення поставлених цілей процес створення альтернативних стратегічних рішень має полягати в розробленні певної їх кількості та виборі напрямку стратегічних дій, спрямованого на максимальне досягнення бажаного результату	створювати велику кількість альтернативних варіантів стратегій, даремно витрачаючи ресурси, оскільки поставлені цілі можуть бути досягнуті і в результаті розроблення декількох всебічно продуманих стратегій розвитку
П'ятий	остаточний вибір одного варіанту, який застосовуватиметься весь подальший стратегічний період	
Шостий	реалізація розробленої стратегії як логічний результат її попереднього розроблення	

Процес формування портфелю стратегічних альтернатив може складатися з таких етапів [14]:

- 1) формування альтернатив використання фінансових можливостей;
- 2) формування альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища;
- 3) формування альтернатив збереження і використання сильних сторін підприємства;
- 4) формування альтернатив усунення слабких сторін підприємства;

5) аналіз ефективності портфелю стратегічних альтернатив. При цьому всі альтернативні варіанти стратегій мають створюватися для відбору найбільш перспективної з них.

Реалізація стратегії – це організація процесу виконання стратегії, його регулювання і координація [10].

В межах даного етапу потрібно виділити його складові частини [11]:

1. Реалізація запроєктованих заходів, яка відбувається протягом всього стратегічного періоду.

2. Корегування стратегії розвитку в процесі її реалізації за необхідності.

3. Контролінг реалізації стратегії розвитку, основним завданням якого є попередження можливих помилок в процесі реалізації стратегії розвитку і забезпеченні її ефективності.

Реалізацію стратегії розвитку можна вважати успішно завершеною, якщо досягнуті всі поставлені стратегічні цілі розвитку підприємства.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що процес стратегічного планування вимагає серйозних роздумів і планування з боку вищого керівництва підприємства. Перш ніж скласти план дій, а потім визначити, як його стратегічно реалізувати, керівники можуть розглянути багато можливих варіантів. Зрештою, керівництво зупиниться на стратегії, яка, швидше за все, принесе позитивні результати (зазвичай визначається як покращення прибутку) і яку можна буде реалізувати економічно ефективним способом із високою вірогідністю успіху, уникаючи невиправданого фінансового ризику.

Формальний процес довгострокового планування на підприємствах одночасно простий і складний. Концептуально процес дуже простий – поступове звуження стратегічного вибору, хоча він може включати багато кроків на цьому шляху. Оперативно цей процес є набагато складнішим, ніж діяльність, яку вище описано, тому що формальна частина процесу є лише верхівкою айсберга. Ефективне стратегічне планування може мати місце лише тоді, коли кваліфіковані менеджери займаються креативним

мисленням, а креативність, за визначенням, не може бути створена за розкладом. Проте немає жодних сумнівів, що офіційне оформлення процесу планування є доцільним; це гарантує, що менеджери всіх рівнів приділять деякий час стратегічному мисленню, і це гарантує кожному з них аудиторію для його ідей. Суспільство двадцять першого століття, в якому живемо, є швидким, і це також поширюється на бізнес-середовище та конкурентні ландшафти. Зміни можуть відбутися миттєво, і підприємства, які не впораються, можуть значно відстати від конкурентів, завдаючи шкоди своїм доходам і зупиняючи зростання. Саме тут процес стратегічного управління може надати велику допомогу. Процес стратегічного планування допомагає підприємствам оцінити їхню поточну ситуацію, розробляти стратегію, а також розгортати й оцінювати ефективність і успіх реалізованих стратегій.

В результаті проведеного дослідження визначено основні особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування. Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», проаналізовано видову класифікацію стратегій розвитку підприємства, виділено особливості формування стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу, а також бізнес-планом підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень стосовно дослідження особливостей реалізації стратегії розвитку підприємства з позиції практичного аспекту, виходячи із умов сьогодення.

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства є послідовним і трудомістким, в ході якого суб'єкту стратегії доводиться вирішувати різноманітні завдання, спрямованні на досягнення покращення діяльності підприємства та забезпечення його інвестиційної привабливості. При цьому не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Процес розроблення та реалізації стратегії розвитку

обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних фінансових цілей і вирішення завдань з подальшим аналізом і оцінкою цих версій з метою обрання оптимального варіанту стратегії розвитку для покращення результатів діяльності та підвищення ефективності функціонування на ринку в конкурентному середовищі. Під час створення стратегії розвитку підприємство повинно обрати конкретні бізнес-проекти і напрями роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, відповідно до цього обрати партнерів і контрагентів, розробити нормативи фінансової діяльності, джерела фінансування та інші параметри. Необхідно прорахувати кінцеві результати реалізації стратегії, і визначити якісні та кількісні показники. При цьому повинно бути декілька різних варіантів досягнення результату, які розглядаються в межах кожної з альтернативних стратегій, утворюючи портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на досягнення однієї мети – підвищення ефективності діяльності.

## 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЛУБНИФАРМ» ТА ЙОГО ДІЛОВОГО ОТОЧЕННЯ

### 2.1 Тенденції розвитку фармацевтичного ринку України

Вітчизняний фармацевтичний ринок останніми роками розвивався дуже динамічно, проте після 24 листопада 2022 р. із введенням в дію воєнного стану відбулися зміни, що призвели до сповільнення його розвитку. До прикладу, виробництво та реалізація основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів у грошовому виразі в 2021 р. досягнуло 49,0 млрд. грн., що більше показника 2015 р. в 2,5 рази [26] (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів в Україні (обсяг реалізованої продукції), млрд грн

Показник	Рік							За 9 місяців	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021	2022
Всього, у т.ч.	19,7	25,0	28,9	34,2	36,4	40,9	49,0	33,5	28,5
виробництво основних фармацевтичних продуктів	0,6	0,9	1,4	1,4	1,6	1,5	1,3	0,8	0,7
виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	19,1	24,1	27,5	32,8	34,8	39,4	47,7	32,7	27,8

Проте, порівнюючи виробництво та реалізацію вищевказаних продуктів і препаратів за дев'ять місяців 2022 року з аналогічним періодом 2021 р, можна констатувати зниження цього показника на 15%. Експорт вітчизняної фармацевтичної продукції у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшився на 24,5% і склав лише 238,1 млн дол. США, хоча за період 2015-2021 років цей показник зріс майже у 2 рази до 315,4 млн дол. США [26] (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Експорт та імпорт фармацевтичної продукції

Аналогічна ситуація спостерігається з імпортом фармацевтичної продукції. Вартість імпорту вказаних товарів у 2022 р. становила 1900,6 млн. дол. США, що менше попереднього року на 37,8% [26].

Фармацевтичний ринок України в широкому розумінні складається з таких категорій: лікарські засоби (рецептурні і безрецептурні), вироби медичного призначення, товари медичної косметики і особистої гігієни, біологічно активні добавки і лікувальне харчування (рисунок 2.2).

Загальний обсяг ринку у 2022 р склав 846 млн упаковок (- 41,6% до минулого року) у натуральному вимірі і 61 млрд грн. (-22,7%) у грошовому вимірі відповідно. Суттєве падіння обсягів, викликане війною, не є однаковим за основними категоріями: категорія лікарських засобів знизилася на 27%, тоді як категорія виробів медичного призначення, навпаки, виросла на 5%. Це обумовлено збільшенням попиту на перев'язувальні матеріали, турнікети, шовний матеріал, товари догляду за ранами, хірургічні та інші медичні інструменти [24].

Категорії медичної косметики і товарів особистої гігієни та біологічно-

активних добавок і спеціального лікувального харчування зменшилися на 14% і 20% відповідно [24].

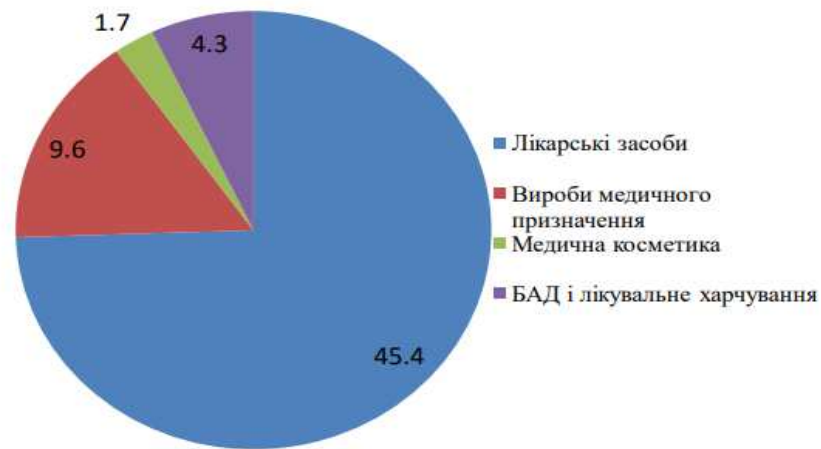


Рисунок 2.2 – Фармацевтичний ринок України 2022 р. за категоріями, млрд. грн., за відпускними цінами дистриб'юторів

Таким чином, всі категорії, крім лікарських засобів, мали кращу за ринок продуктивність. В категорії біологічно-активних добавок і спеціального лікувального харчування найменше падіння реалізації продемонстрували: замітники молока (та навпаки, значно дорожчі готові молочні суміші мали чи не найбільше падіння), що може бути пояснено зменшенням купівельної спроможності населення і переключенням на дешевші товари; засоби, що покращують функції опорно-рухового апарату та засоби, що сприяють покращенню процесів центральної нервової системи. Також значно зріс попит на товари йодопрофілактики і ті, що мають вплив на функцію щитовидної залози (можливо, за рахунок побоювань можливих наслідків застосування ядерної зброї).

У категорії товарів особистої гігієни та косметики зросло споживання підгузків та прокладок (можливо, за рахунок переміщення попиту до аптечного сегменту з сегменту масових продажів у супермаркетах, також – за рахунок меншої ціни в аптечному сегменті). Також збільшився попит на чоловічу дермокосметику, що закуповувалася волонтерами при формуванні аптек та наборів для військових.

Серед категорій споживання яких зменшилось більшою мірою ніж ринок у середньому є категорія жіночого здоров'я (зокрема, контрацептиви для системного застосування, гінекологічні протиінфекційні та антисептичні засоби, статеві гормони та модулятори статевої системи).

Традиційно фармацевтичний ринок України відображав споживання з оплатою «з власної кишені», частка державних закупівель ще 5–7 років тому не перевищувала 12%, а програми реімбурсації були відсутні. Отже, основним каналом був роздрібний з продажами через аптечні мережі і індивідуальні аптеки. В останні роки внесок держави значно зріс і в 2022 р. покриває понад третину всього ринку у грошовому вимірі. В структурі каналів все ще переважають закупівлі (близько третини обсягу ринку), а частка програм реімбурсації складає 4 % [7] (рисунок 2.3).

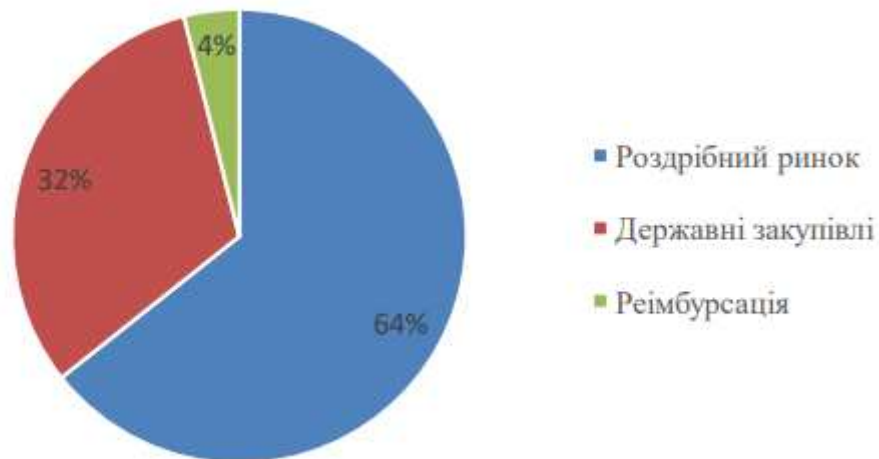


Рисунок 2.3 – Фармацевтичний ринок України 2022 р. за каналами збуту, млрд. грн, за відпускними цінами дистриб'юторів

Порівняно з минулим роком, канал роздрібної аптечної торгівлі (за вирахуванням компенсацій за програмами реімбурсації) мав найсуттєвіше падіння (-31%). Обсяг державних закупівель зменшився лише на 9%, а компенсації за каналом реімбурсації збільшилися на 118%. Загальне падіння ринку зумовлене зменшенням населення, що формує попит (частина населення виїхала за межі України, частина знаходиться на тимчасово



окупованих територіях, тощо), заміщенням частини продажів значними надходженнями гуманітарної допомоги та зменшенням купівельної спроможності населення [26].

Суттєве зростання споживання через канал реімбурсації зумовлено вдалою політикою Держави у значному розширенні списку продуктів, що підлягають частковій або повній компенсації, зокрема, інсулінів, а також ліків для корекції хвороб психіки та поведінки. У певних категоріях відбулося майже повне заміщення продажів з власної кишені на реімбурсацію (зокрема, інсуліни). У деяких категоріях лікарських засобів, наприклад, антигіпертензійних, суттєво збільшилася частка продуктів, що були куплені пацієнтами через реімбурсацію, порівняно з минулими роками. Це також свідчить, що більше пацієнтів вирішили скористуватися можливістю отримання ліків без оплати або зі суттєвою знижкою і, опосередковано, про зменшення купівельної спроможності.

Менше за ринок зменшення каналу державних закупівель демонструє, що попри всі негаразди і виклики воєнного часу, Держава має в пріоритеті систему охорони здоров'я та фінансує необхідні закупівлі як ті, що були передбачені Національними програмами, так і як відповідь на виклики війни. Важливим кроком було визнання фармацевтичної галузі як такої, що має Національний пріоритет [43].

## 2.2 Характеристика діяльності АТ «Лубнифарм»

АТ «Лубнифарм» – фармацевтичне підприємство в Україні, основним напрямком діяльності якого є розробка і виробництво готових лікарських засобів для зовнішнього і внутрішнього застосування та медичних виробів у вигляді: таблеток, порошків, настоянок, екстрактів, рідин, олій, мазей, гелів, лініментів, ін'єкційних розчинів, зборів, лікарських трав, бинтів, серветок, пакетів. Номенклатура підприємства складає більше 100 найменувань і має широкий спектр фармакологічної дії [20].

Відповідно до стратегічних прагнень, місія підприємства – це створення, виробництво й забезпечення споживачів якісними, ефективними й безпечними лікарськими засобами та медичними виробами, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва.

Керівництво чітко розуміє та усвідомлює, що мета АТ «Лубнифарм» – це висока якість та безпека продукції – це те, що визначає головний напрямок діяльності підприємства; це те, що підприємство-виробник визначає першочерговим у своєму житті та в сьогоденні фармацевтичної промисловості [20].

На рисунку 2.4 наведені партнери, з якими співпрацює АТ «Лубнифарм».

Весь асортимент продукції підприємства поділений на великі групи: 1) настойки, соки, екстракти, рідини, розчини; 2) мазі, лініменти, гелі, олії; 3) таблетки, порошки; 4) розчини, екстракти рідкі для ін'єкцій; 5) медичні вироби; 6) лікарські трави; 7) дієтичні добавки (БАДи); 8) засоби гігієнічно-профілактичні. Станом на 2020 р. структура продаж АТ «Лубнифарм» наведена на рисунку 2.5.



Рисунок 2.4 – Партнери, з якими співпрацює АТ «Лубнифарм»

Бачимо, що найбільша питома вага у структурі належить настоянкам, сокам, екстрактам, рідині, розчинам; друге місце поділили мазі, лініменти, гелі, олії (18%) та таблетки, порошки (15%); на третьому місці розташувались

медичні вироби (10%). Найменша питома вага припадає на засоби гігієнічно-профілактичні (5%). Відтак, надалі підприємство повинно зосередити увагу на продажу товарів, які зайняли останні місця. Ретельніше переглянути політику продажу товарів різного напрямлення.

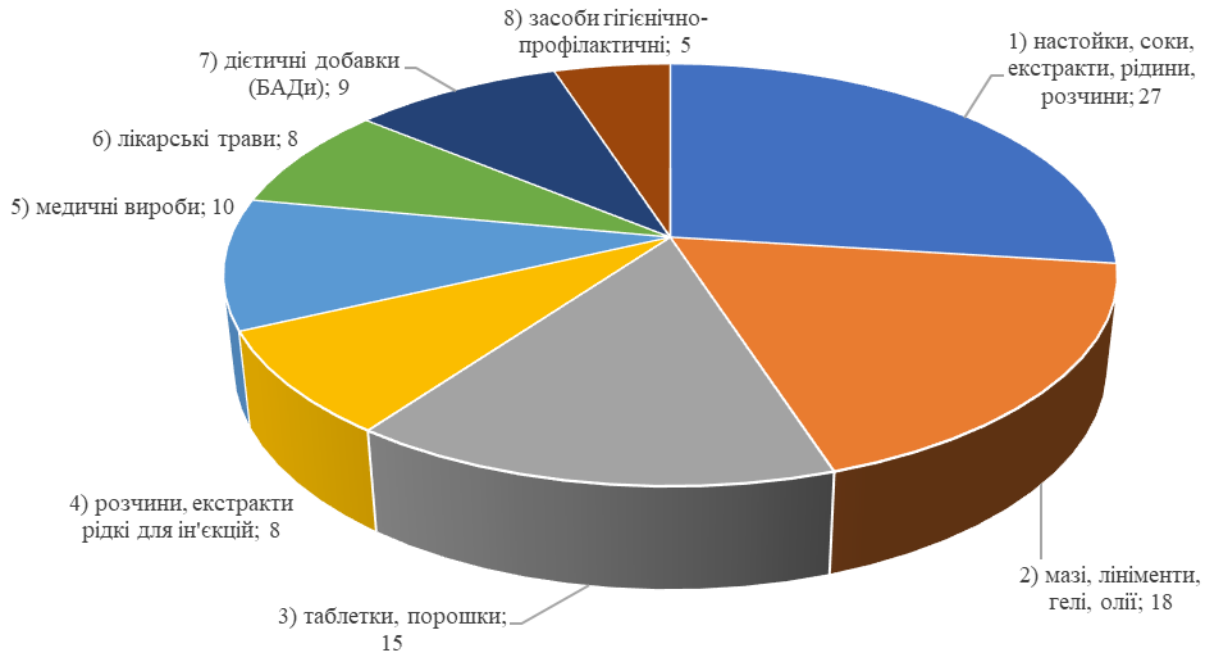


Рисунок 2.5 – Структура продукції АТ «Лубнифарм» у 2020 р.

При виробництві продукції використовують передові технології, які забезпечують високоякісний моніторинг життєво важливих показників стану здоров'я людини. Підприємство має усі необхідні ліцензії на виробництво, оптову торгівлю та сертифікат ISO 9001:2008 (рисунок 2.6). Окрім цих документів підприємство має Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики (Сертифікат GMP), Сертифікат ДСТУ ISO 13485:2005, Сертифікат відповідності забезпечення функціонування системи управління якістю під час виробництва, Свідоцтво про атестацію відділу контролю якості АТ «Лубнифарм» [20].

Однак при цьому необхідно чітко слідкувати і своєчасно змінювати організаційну структуру підприємства, яка наведена на рисунку 2.7.



Рисунок 2.6 – Ліцензії АТ «Лубнифарм» на виробництво та сертифікати якості

Для аналізу ефективності функціонування фірми, потрібно врахувати, з одного боку, власний досвід і практику, а з іншого, найбільш ефективно використання трудових, матеріальних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів, що належать підприємству. Найбільш повно це розкриває економічний аналіз діяльності АТ «Лубнифарм».

### 2.3 Економічний аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»

Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності АТ «Лубнифарм», надано в таблиці 2.2. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень.

Аналізуючи розрахунки, що наведені в таблиці 2.2, зробимо такі висновки:

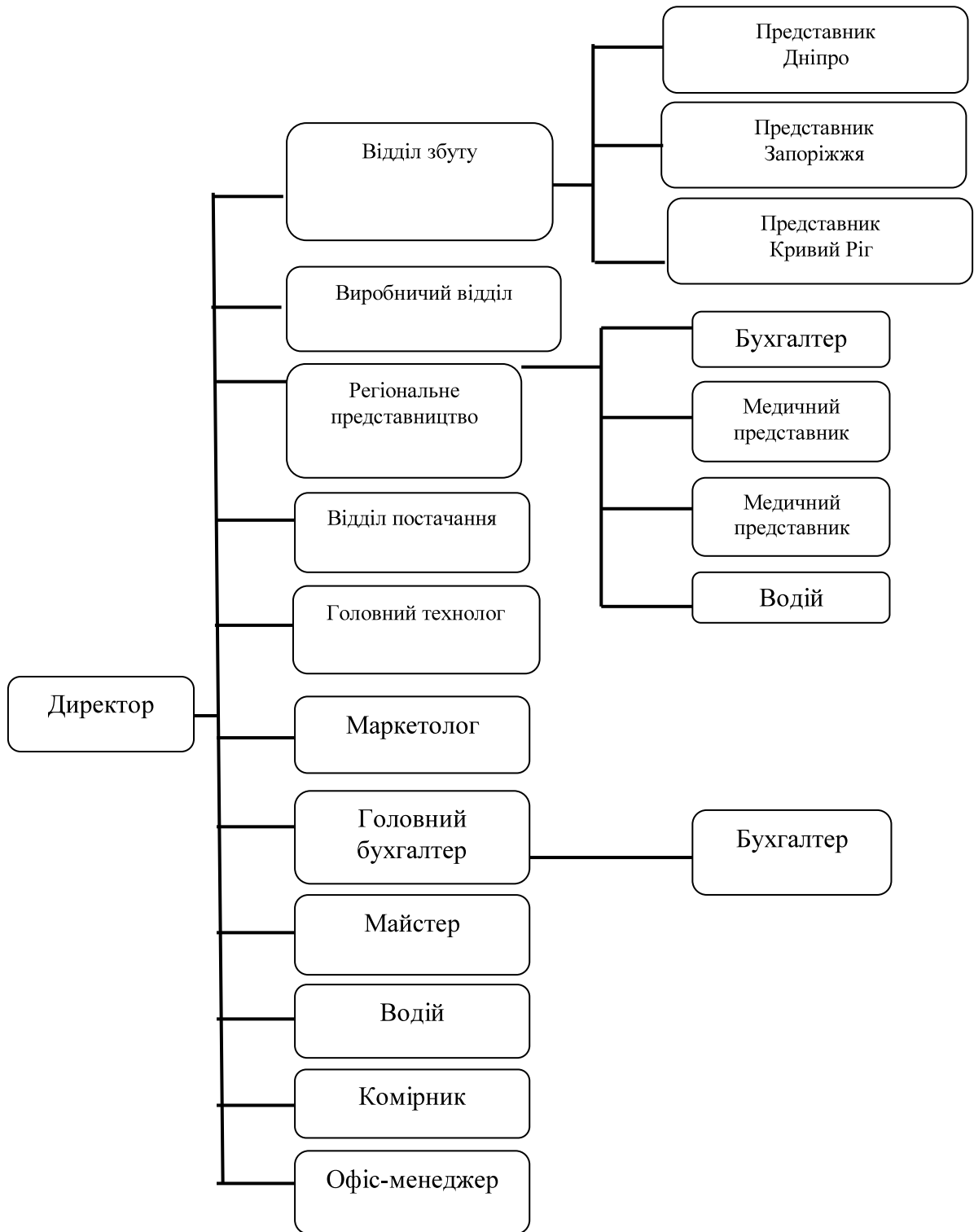


Рисунок 2.7 – Організаційна структура АТ «Лубнифарм»

– збільшення виручки від реалізації на 24806 тис. грн., або на 6,15% відбулося завдяки збільшенню кількості проданої продукції, а також збільшення середньої вартості одиниці товару;

– у 2022 р. у АТ «Лубнифарм» спостерігається збільшення оборотних

Таблиця 2.2 – Економічні показники АТ «Лубнифарм» у 2019–2022 рр.

Найменування показників	Індекс	Одиниці виміру	2019	2020	2021	2022	Абсолютні	Темп росту
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	267699	392278	403158	427964	24806	6,15
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	117955	100197	100463	117408	16945	16,87
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	178356	194331	207264	226994	19730	9,52
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	469	455	459	457	-2	-0,44
адміністративного персоналу	qадм	чол.	28	32	28	32	4	14,29
робочих	qr	чол.	441	423	431	425	-6	-1,39
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	7031,75	6872,50	6991,80	7323,44	331,65	4,74
Фонд зарплати адміністративних персоналу	Uадм	тис. грн.	423,36	519,04	472,92	557,44	84,52	17,87
робочих	Ur	тис. грн.	6608,39	6353,46	6518,88	6766,00	247,13	3,79
Середня заробітна плата адміністративних персоналу	Задм	грн.	15120	16220	16890	17420	530	3,14
робочих	Зр	грн.	14985	15020	15125	15920	795	5,26
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	211419	271786	264147	310409	46262	17,51
Чистий прибуток	P	тис. грн.	7723	21569	23364	40705	17341	74,22
Річна продуктивність праці в грошовому виразі на одного працівника	W	тис. грн. / чол.	570,79	862,15	878,34	936,46	58,12	6,62
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	2,27	3,92	4,01	3,65	-0,37	-9,17
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	раз	1,50	2,02	1,95	1,89	-0,06	-3,07
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн.	0,79	0,69	0,66	0,73	0,07	10,70
Рентабельність виробництва	R	%	2,61	7,32	7,59	11,82	4,23	-
Рентабельність продукції	Rs	%	2,88	5,50	5,80	9,51	3,72	-

коштів на 9,52%. При збільшенні виручки від реалізації відбувається зростання коефіцієнта оборотності на 7,65%;

– у 2022 р. спостерігається зменшення чисельності працівників (на -0,44%), при цьому чисельність адміністративних працівників збільшилось на 14,29%. Така політика підприємства пояснюється зростанням обсягів продажу і збільшення сегменту ринку, що займає АТ «Лубнифарм»;

– керівництво підприємства дотримується політики постійного збільшення рівня заробітної плати: так, заробітна плата адміністративного персоналу збільшилася на 3,14%, а робітників – на 5,26%;

– збільшення виручки від реалізації позитивно вплинуло також і на річну продуктивність праці – вона зросла на 6,62%;

– відтак за наведеним аналізом більшість показників покращились у 2022 р. по зрівнянню з 2021 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж таки залишається рентабельність. Так, при зростанні величини чистого прибутку на 74,22% відбувається збільшення рентабельності виробництва на 4,23%, а рентабельності продукції – на 3,72%.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли даному становищу, особливої уваги потребують техніко-економічні показники.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.2 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 24806 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 427964 тис. грн. Обсяг реалізації продукції ( $V_p$ ) визначається за формулою:

$$V_p = F_{oc} * f = F_{ob} * K_{ob}, \quad (2.1)$$

де  $F_{oc}$  – вартість основних виробничих фондів,

$f$  – фондівдача основних виробничих фондів,

$F_{ob}$  – вартість обігових коштів,

$K_{ob}$  – коефіцієнт оборотності обігових коштів.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.3): кількість проданої продукції; умовна вартість одиниці проданої продукції; вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників АТ «Лубнифарм».

Таблиця 2.3 – Розрахунки впливу факторів на виручку від реалізації АТ «Лубнифарм», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta V_{foc} = \Delta F_{oc} * f_b = 16945 * 4,01$	68000
Зміни фондівіддачі основних фондів	$\Delta V_f = \Delta f * F_{oca} = -0,37 * 117408$	-43194
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{ob} * K_{ob}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta V_{pFob} = \Delta F_{ob} * K_{obb} = 19730 * 1,95$	38378
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta V_{pKob} = \Delta K_{ob} * F_{oba} = -0,06 * 226994$	-13572
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{pr} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta V_{pq} = \Delta q * W_b = -2 * 878,34$	-1757
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta V_{pW} = \Delta W * q_a = 58,12 * 457$	26563
Сума впливу за кожною групою факторів		24806

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 124806 тис. грн. за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на 16945 тис. грн. при зменшенні показника фондівіддачі основних фондів на -43194 тис. грн. Позитивно вплинули на ріст виручки від реалізації зростання вартості обігових коштів (38378 тис. грн.) при зменшенні коефіцієнта оборотності обігових коштів (-13572 тис. грн.). Несприятливим фактором є зменшення чисельності працівників підприємства (-1757 тис. грн.), а позитивним – зростання продуктивності праці працівників (26563 тис. грн.).

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективності використання основних виробничих фондів, обігових коштів і



трудового потенціалу.

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають найбільшу питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання як правило залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів АТ «Лубнифарм» збільшилася в звітному році до 117408 тис. грн. (абсолютне відхилення складає 16945 тис. грн.). Одним з най розповсюджених показників використання основних фондів є фондвіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де  $F_{oc}$  – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.2 фондвіддача зменшилась на -0,37 грн./грн. і склала 3,65 грн./грн. Розрахунок факторів впливу на фондвіддачу приведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на показник фондвіддачі у АТ «Лубнифарм», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f F_{oc} = V_p / F_{oc} - f_{\bar{}}$ $\Delta f F_{oc} = 403158 / 226994 - 4,01$	-0,58
Зміни обсягу виручки від реалізації	$\Delta f V_p = \Delta V_p / F_{oc} = 24806 / 117408$	0,21
Сума впливу		-0,37

В основному показник збільшився за рахунок зростання обсягу реалізації на 0,21 грн./грн. Незначний позитивний вплив спричинило підвищення вартості основних засобів (-0,58 грн./грн.).

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства

характеризуються особливою увагою щодо їх формулювання та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу.

За даними таблиці 2.2 вартість обігових коштів АТ «Лубнифарм» у звітному році збільшилось на 19730 тис. грн. В рамках завдання факторного аналізу розраховано коефіцієнт оборотності за формулою:

$$\text{Коб}=\text{Вр}/\text{Фоб}, \quad (2.3)$$

де  $\text{Фоб}$  – вартість обігових коштів за звітний період, грн.

У таблиці 2.5 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у АТ «Лубнифарм», обертів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta\text{КобФоб}=\text{Врб}/\text{Фоба}-\text{Кобб}$ $\Delta\text{КобФоб}=403158/226994-1,95$	-0,17
Зміни виручки від реалізації	$\Delta\text{КобВр}=\Delta\text{Вр}/\text{Фоба}$ $\Delta\text{КобВр} =24806/226994$	0,11
Сума впливу		-0,06

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів зменшився на -0,06 обороту (див. таблицю 2.2), та взагалі залишається значно нижче рівня загальногалузевих значень (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає 6 оборотів ). Негативний вплив спричинило збільшення вартості оборотних коштів (-0,17 обороту), позитивний – збільшення виручки від реалізації (0,11 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості АТ «Лубнифарм» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать

обсяги і своєчасність виконання усіх завдань.

Показники ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці ( $W$ ), яка визначається за формулою:

$$W = B_p/q = (B_p * J_p)/q_p = W_p * J_p, \quad (2.4)$$

де  $q$  – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у АТ «Лубнифарм», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни структури чисельності основних працівників	$\Delta W_{Jp} = \Delta J_p * W_{pb}$ $\Delta W_{Jp} = -0,01 * 878,34$	-8,44
Зміна продуктивності праці основних працівників	$\Delta W_{Wp} = \Delta W_p * J_{pa}$ $\Delta W_{Wp} = 58,12 * 0,93$	66,56
Сума впливу		58,12
Зміна чисельності основних працівників	$\Delta W_{qp} = B_{pb} * J_{pa} * (1/q_{pa} - 1/q_{pb})$ $\Delta W_{qp} = 403158 * 0,93 * (1/457 - 1/459)$	12,28
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_B = \Delta B_p * J_{pa} / q_{pa}$ $\Delta W_B = 24806 * 0,93 / 425$	54,28
Сума впливу		66,56

За даними таблиці 2.2 у звітному році продуктивність праці працівників АТ «Лубнифарм» збільшилась на 58,12 тис. грн., при цьому структура штату змінилась незначно. Збільшення продуктивності праці відбулося за рахунок збільшення виручки від реалізації (54,28 тис. грн.) та зміни чисельності персоналу (12,28 тис. грн.).

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, чим прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначено показник рентабельності виробництва (R), який знаходиться за формулою:

$$R=P/(F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.5)$$

де Р – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підставок з урахуванням змін факторів, розрахунків і суми впливу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Факторний аналіз економічної рентабельності у АТ «Лубнифарм», долі од.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc} = P_{pb}/(F_{oca}+F_{obc})-R_b$ $\Delta R_{Foc} = 40705/(117408+207264)-7,59$	-0,40
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob} = P_{pb}/(F_{oca}+F_{oba})-P_{pb}/(F_{oca}+F_{obc})$ $\Delta R_{Fob} = 40705/(117408+226994) - 40705/(117408+207264)$	-0,41
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp} = \Delta P_p/(F_{oca}+F_{oba})$ $\Delta R_{Pp} = 17341/(117408+226994)$	5,04
Сума впливу		4,23

Показник рентабельності збільшився на 4,23% в основному через збільшення чистого прибутку (5,04%). Негативно вплинуло зменшення вартості основних засобів (-0,40%) та оборотних коштів (-0,41%).

За результатами аналізу майнових та трудових ресурсів АТ «Лубнифарм» можна зробити висновки, що продуктивність праці персоналу АТ «Лубнифарм» достатньо велика, кількість працівників зменшується. При збільшенні обсягу продаж, підприємство дотримується політики збільшення заробітної плати персоналу; основних засобів у АТ «Лубнифарм» достатньо, однак раціональне їх використання не забезпечується.

Для відображення повного фінансово-економічного стану АТ «Лубнифарм» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності підприємства.

## 2.4 Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Лубнифарм»

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). Відтак, фінансове становище – це економічна категорія, що відображає стан капіталу під час кругообігу і можливості суб'єкта хазяйнування до саморозвитку на фіксований момент часу. Для забезпечення фінансової рівноваги підприємство повинно мати гнучку структуру капіталу, вміти організувати його рух, таким чином, щоб забезпечувати постійне перебільшення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності [2].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу АТ «Лубнифарм» у рамках дипломної роботи є визначення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним джерелом аналізу фінансового стану АТ «Лубнифарм» є бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати, склад активної і пасивної частини. Баланс АТ «Лубнифарм» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо підприємством, тому в аналізі використовують усі дані, що відображають рух грошових коштів. Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, що відображено у таблиці 2.8.

Первісний аналіз показує, по-перше збільшення валюти балансу на 11,92%, по-друге ліквідних (оборотних) активів на 9,52%. Позитивним фактором є зменшення дебіторської заборгованості на -24,09%, але при цьому підприємство має надійне скорочення короткострокового фінансування обігових коштів, бо спостерігається зменшення короткострокової заборгованості на -4,97%.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності АТ «Лубнифарм»

Показник	Індекс	2019	2020	2021	2022	Абсолютне	Темп росту
1. Джерела власних та порівнянних до них коштів	KS	181762	203331	226695	267400	40705	17,96
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	KS <sub>п</sub>	43605	65174	88538	129243	40705	45,97
2. Валюта балансу	BP	296311	294528	307727	344402	36675	11,92
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	63807	103134	126232	149992	23760	18,82
4. Основні фонди і інші необоротні активи	OS	117955	100197	100463	117408	16945	16,87
5. Знос нарахований на вартість основних виробничих фондів	NI	75577	90045	116281	142801	26520	22,81
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	154504	160159	210434	251429	40995	19,48
7. Ліквідні активи	LA	178356	194331	207264	226994	19730	9,52
8. Короткострокова заборгованість	KZ	64210	91197	81032	77002	-4030	-4,97
9. Грошові кошти	DZ	6385	7062	5821	8734	2913	50,04
10. Сума дебіторської заборгованості	RD	77672	51874	93611	71060	-22551	-24,09
11. Виручка від реалізації	Вр	82369	114586	403158	427964	24806	6,15
12. Чистий прибуток	Пр	267699	392278	23364	40705	17341	74,22

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності АТ «Лубнифарм» є детальніший аналіз фінансового становища підприємства.

Оцінка платоспроможності підприємства. Наступний крок – оцінка платоспроможності підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності.

Коефіцієнт покриття або коефіцієнт загальної ліквідності (Кп) – показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити підприємство, якщо реалізує всі свої оборотні активи, у тому числі й матеріальні запаси.

Іншими словами, цей коефіцієнт показує, скільки гривень оборотних коштів доводиться на кожну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості. Він відбиває платіжні можливості підприємства по погашенню поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно [2].

Визначення платоспроможності підприємства є важливим аспектом для будь-якого користувача фінансової звітності. Найбільш часто використовують показники, що наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз платоспроможності АТ «Лубнифарм»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Опт. знач.	2019	2020	2021	2022	Абс. відх.
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи/ поточні зобов'язання	>1	2,78	2,13	2,56	2,95	0,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	0,6-0,8	1,57	1,56	1,73	1,34	-0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти /поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,10	0,08	0,07	0,11	0,04

На кінець 2022 р. значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилось на -0,39. На кінець 2022 р. АТ «Лубнифарм» за рахунок грошових коштів може погасити лише 11% короткострокових зобов'язань, що є меншим за нормальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. За

рахунок коштів і розрахунків з дебіторами підприємство може погасити 134% поточних короткострокових зобов'язань і за рахунок всіх оборотних активів – 295%. Відтак, наприкінці 2022 р. лише один (коефіцієнт покриття) із розглянутих показники платоспроможності АТ «Лубнифарм» є оптимальним.

Оцінка фінансової стійкості підприємства. Показники платоспроможності, що наведені у таблиці 2.9, являються підґрунтям щодо визначення ступеню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування або фінансової стійкості (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунок показників фінансової стійкості для АТ «Лубнифарм»

Показник	Формула розрахунку	2019	2020	2021	2022	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,6134	0,6904	0,7367	0,7764	0,0397	5,39
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,3510	0,5072	0,5568	0,5609	0,0041	0,73
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	63807	103134	126232	149992	23760	18,82
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,6490	0,4928	0,4432	0,4391	-0,0041	-0,92
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,3981	0,3402	0,3265	0,3409	0,0144	4,42
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/PO\Phi$	0,4892	0,5622	0,5526	0,5680	0,0154	2,78
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,2399	0,2325	0,2010	0,1799	-0,0211	-10,48

Коефіцієнт автономії має динаміку до зростання, і у 2022 р. збільшився



на 5,39%, що вказує на збільшення суми власного капіталу у балансі підприємства.

Коефіцієнт маневреності характеризує фінансові можливості підприємства для здійснення маневрів. Підвищення цього коефіцієнту на 0,73% свідчить про достатню забезпеченість АТ «Лубнифарм» власними обіговими коштами.

Коефіцієнт самофінансування вказує на відношення основного капіталу до власного. У 2022 р. коефіцієнт зменшився і склав 0,4391. Тобто у АТ «Лубнифарм» лише 43,91% основних коштів фінансується за рахунок власного капіталу, що сигналізує про нестачу власних коштів для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової напруженості зменшився у 2022 р. на -2,11%, що свідчить про тенденцію без проблемного погашення кредиторської заборгованості за рахунок дебіторської.

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [2]:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4 \quad (2.6)$$

Показники ліквідності наведено у таблиці 2.11.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу АТ «Лубнифарм» відрізняється від абсолютної і відповідно до формули 2.6 має такі співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 < P1, A2 > P2, A3 > P3, A4 < P4$$

Таблиця 2.11 – Абсолютні показники ліквідності балансу АТ «Лубнифарм»

Актив	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	Пасив	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
										31.12.2021	31.12.2022
1.Найбільш ліквідні активи (А1)	6385	7062	5821	8734	1.Пасиви негайні (П1)			64124	63909	-58303	-55175
2. Активи, що швидко реалізується (А2)	82369	114586	93611	71060	2. Пасиви коротко- строкові (П2)	64210	91197	81032	77002	12579	-5942
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	77672	51874	66748	123882	3.Пасиви довгострокові (П3)	50339	0	0	0	66748	123882
4. Активи, що важко реалізується (А4)	117955	100197	100463	117408	4. Пасиви постійні (П4)	181762	203331	226695	267400	-126232	-149992
Баланс	296311	294528	307727	344402	Баланс	296311	294528	307727	344402	0	0

Це пояснюється, по-перше, наявністю значної долі найбільш ліквідних активів і активів, що швидко реалізується, по-друге, тенденцією до зниження за двома другими групами. Невиконання четвертої нерівності свідчить про нестачу у підприємства власних коштів.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Відносні показники фінансового стану АТ «Лубнифарм»

Показник	Формула розрахунку	2019	2020	2021	2022	Абсолютне	Темп росту,%
Коефіцієнт покриття	$KP=LA/KZ$	2,778	2,131	2,558	2,948	0,390	15,25
грошовими коштами	$KPD=DS/LA$	0,036	0,036	0,028	0,038	0,010	37,00
дебіторською заборгованістю	$KPZ=RD/LA$	0,462	0,590	0,452	0,313	-0,139	-30,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL=DS/KZ$	0,099	0,077	0,072	0,113	0,042	57,90
Коефіцієнт залучення	$KPR=(KZ+DP)/POФ$	0,741	0,569	0,385	0,306	-0,079	-20,47

За результатами розрахунків наявною є недостатність обігових коштів для покриття короткострокової заборгованості АТ «Лубнифарм» у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення збільшилося до 2,948 при рекомендованому – 1,0 [2]. При цьому за рахунок грошових коштів коефіцієнт покриття підвищився на 37%, а за рахунок дебіторської заборгованості знизився на -30,69%.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності збільшилося на 57,9% і вказує на наявність достатньої систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти.

На -20,47% знизився коефіцієнт залучення, що підтверджує факт нерационального використання основних засобів у 2022 р.

Результати аналізу свідчать про відносно стабільний фінансовий стан

АТ «Лубнифарм».

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможності продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко – економічних результатів діяльності АТ «Лубнифарм».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх коректного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [2]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ( $T_{п}$ ), виручки від реалізації послуг ( $T_{в}$ ) та активів ( $T_{а}$ ) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності [31] АТ «Лубнифарм» розраховано у таблиці 2.13.

Діяльність АТ «Лубнифарм» недостатньо рентабельна, тому співвідношення темпів зростання не додержується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$T_{п} > T_{а} > T_{в} > 100\%,$$

174,22% > 111,92% > 106,15% > 100%

Таблиця 2.13 – Абсолютні показники ділової активності АТ «Лубнифарм»

Показник	Індекс	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
						Абсолютне	Темп росту, %
Чистий прибуток	Тп	7723	21569	23364	40705	17341	174,22
Виручка від реалізації	Тв	267699	392278	403158	427964	24806	106,15
Величина активів	Та	296311	294528	307727	344402	36675	111,92

За розрахунками показник темп приросту прибутку збільшився на 74,22%, що вказує на ефективність операційної діяльності АТ «Лубнифарм». Темп приросту обсягу реалізації збільшився на 6,15% і менший за темп зростання активів підприємства (111,92%), що означає сповільнення прискорення оборотності активів. Збільшення темпу зростання прибутку у порівнянні з темпами росту активів свідчать про збільшення майнового потенціалу АТ «Лубнифарм».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність АТ «Лубнифарм». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень у таблиці 2.14.

Збільшення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення розрахунків з дебіторами, при цьому тривалість одного обороту зменшилась майже на -24 дні і у 2022 р. дорівнює 60 дням.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.14 цей коефіцієнт підтверджує економічну рівновагу діяльності АТ «Лубнифарм» це є не поганим результатом, але для покращення цього

показника одним з шляхів виходу є впровадження стратегії розвитку.

Таблиця 2.14 – Відносні показники ділової активності АТ «Лубнифарм»

Показник	Формула розрахунку	2019	2020	2021	2022	Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
Прибуток на 1 грн реалізованої продукції	$Z=Pp/ Vp$	0,029	0,055	0,058	0,095	0,037	>0,05
Коефіцієнт ділової активності	$O=Vp/ VP$	0,903	1,332	1,310	1,243	-0,067	>1
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R=Pб/ VP$	0,026	0,073	0,076	0,118	0,042	>0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$KORD=Vp/ RD$	3,25	3,42	4,31	6,02	1,716	>4
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$TRD=360/ KORD$	111	105	84	60	-24	<90 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$KOз=S/3$	3,45	7,56	6,04	3,45	-2,585	<10
Тривалість обороту запасів	$Tз=360/ KOз$	104	48	60	104	45	<45 днів
Тривалість операційного циклу	$To=TRD+ Tз$	215	153	143	164	21	<100 днів
Тривалість обороту оборотних коштів	$Toз=360 /Kоб$	240	178	185	191	6	<120 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$KOвк=Vp/ KS$	1,47	1,93	1,78	1,60	-0,178	>20
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$Rк=Pч/ KS$	0,04	0,11	0,10	0,15	0,049	>0,5

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що фармацевтичний ринок України в широкому розумінні складається з таких категорій: лікарські засоби (рецептурні і безрецептурні), вироби медичного призначення, товари медичної косметики і особистої гігієни, біологічно активні добавки і лікувальне харчування. Вітчизняний фармацевтичний ринок останніми роками розвивався дуже динамічно, проте після 24 листопада 2022 р. із введенням в дію воєнного стану відбулися зміни, що призвели до сповільнення його розвитку. Порівнюючи виробництво та реалізацію фармацевтичних продуктів і препаратів за дев'ять місяців 2022 року з аналогічним періодом 2021 р, можна констатувати зниження цього показника на 15%. Експорт вітчизняної фармацевтичної продукції у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшився на 24,5% і склав лише 238,1 млн дол. США, хоча за період 2015-2021 років цей показник зріс майже у 2 рази до 315,4 млн дол. США. Вартість імпорту вказаних товарів у 2022 р. становила 1900,6 млн дол. США, що менше попереднього року на 37,8%. Загальний обсяг ринку у 2022 р склав 846 млн упаковок (- 41,6% до минулого року) у натуральному вимірі і 61 млрд грн. (-22,7%) у грошовому вимірі відповідно. Суттєве падіння обсягів, викликане війною, не є однаковим за основними категоріями: категорія лікарських засобів знизилася на 27%, тоді як категорія виробів медичного призначення, навпаки, виросла на 5%. Це обумовлено збільшенням попиту на перев'язувальні матеріали, турнікети, шовний матеріал, товари догляду за ранами, хірургічні та інші медичні інструменти.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є АТ «Лубнифарм» – фармацевтичне підприємство в Україні, основним напрямком діяльності якого є розробка і виробництво готових лікарських засобів для зовнішнього і внутрішнього застосування та медичних виробів у вигляді: таблеток, порошків, настоянок, екстрактів, рідин, олій, мазей, гелів, лініментів, ін'єкційних розчинів, зборів, лікарських трав, бинтів, серветок, пакетів. Номенклатура підприємства складає більше 100 найменувань і має широкий спектр фармакологічної дії.

Відповідно до стратегічних прагнень, місія підприємства – це створення, виробництво й забезпечення споживачів якісними, ефективними й безпечними лікарськими засобами та медичними виробами, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва.

При виробництві продукції використовують передові технології, які забезпечують високоякісний моніторинг життєво важливих показників стану здоров'я людини. Підприємство має усі необхідні ліцензії на виробництво, оптову торгівлю та сертифікат ISO 9001:2008.

В ході роботи був проведений аналіз економічних показників діяльності, який показав, що збільшення виручки від реалізації на 24806 тис. грн., або на 6,15% відбулося завдяки збільшенню кількості проданої продукції, а також збільшення середньої вартості одиниці товару; у 2022 р. у АТ «Лубнифарм» спостерігається збільшення оборотних коштів на 9,52%. При збільшенні виручки від реалізації відбувається зростання коефіцієнта оборотності на 7,65%; у 2022 р. спостерігається зменшення чисельності працівників (на -0,44%), при цьому чисельність адміністративних працівників збільшилось на 14,29%. Така політика підприємства пояснюється зростанням обсягів продажу і збільшення сегменту ринку, що займає АТ «Лубнифарм»; керівництво підприємства дотримується політики постійного збільшення рівня заробітної плати: так, заробітна плата адміністративного персоналу збільшилася на 3,14%, а робітників – на 5,26%; збільшення виручки від реалізації позитивно вплинуло також і на річну продуктивність праці – вона зросла на 6,62%; відтак за наведеним аналізом більшість показників покращились у 2022 р. по зрівнянню з 2021 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж таки залишається рентабельність. Так, при зростанні величини чистого прибутку на 74,22% відбувається збільшення рентабельності виробництва на 4,23%, а рентабельності продукції – на 3,72%.

Окрім економічного аналізу був проведений фінансовий аналіз стану підприємства, який показав, що відбулося, по-перше збільшення валюти



балансу на 11,92%, по-друге ліквідних (оборотних) активів на 9,52%. Позитивним фактором є зменшення дебіторської заборгованості на -24,09%, але при цьому підприємство має надійне скорочення короткострокового фінансування обігових коштів, бо спостерігається зменшення короткострокової заборгованості на -4,97%. На кінець 2022 р. значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилось на -0,39. На кінець 2022 р. АТ «Лубнифарм» за рахунок грошових коштів може погасити лише 11% короткострокових зобов'язань, що є меншим за нормальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. За рахунок коштів і розрахунків з дебіторами підприємство може погасити 134% поточних короткострокових зобов'язань і за рахунок всіх оборотних активів – 295%. Відтак, наприкінці 2022 р. лише один (коефіцієнт покриття) із розглянутих показники платоспроможності АТ «Лубнифарм» є оптимальним.

### **3 ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АТ «ЛУБНИФАРМ»**

#### **3.1 Обґрунтування необхідності розробки стратегії для АТ «Лубнифарм»**

Обґрунтування виконується за допомогою аналізу умов конкуренції у діловому навколишньому середовищі. Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність в умовах навколишнього середовища. Під навколишнім середовищем розуміються фактори, які слід враховувати при розробці стратегії для малого підприємства.

Аналіз ділового навколишнього середовища – це процес дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому здійснюється діяльність малого підприємства. Ефективний аналіз виявляє фактори, що впливають на діяльність підприємства, за допомогою методики SWOT – аналізу [18]. До них належать сильні сторони (переваги); слабкі сторони (недоліки); можливості зовнішнього середовища; загрози зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз – це аналітичний інструмент, який може бути використаний і для великих, і для малих підприємств. Він часто застосовується для швидкого визначення стратегічного положення підприємства і передуює прийняттю важливого рішення. В рамках використання цього інструменту для аналізу малого підприємства враховується його сильні та слабкі сторони в співвідношенні з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому. Сильні та слабкі сторони виявляються під час аналізу внутрішнього середовища підприємства, тоді як можливості та загрози – під час аналізу зовнішнього ділового оточуючого середовища. SWOT-аналіз показує, що підприємство може робити дуже добре, тобто його ключові фактори успіху, і чим істотно поступається своїм конкурентам. Сильні

сторони підприємства і можливості зовнішнього середовища з рушійними силами розвитку бізнесу, а слабкі сторони підприємства і зовнішні загрози нагадують фахівцям зі стратегії про ризики та проблеми, пов'язані із рухом вперед [18]. Одна з методик виявлення переваг і недоліків, можливостей і загроз підприємства заснована на побудові профілю сильних і слабких сторін (таблиця 3.1) та профілю можливостей і загроз зовнішнього ділового середовища (таблиця 3.2) [18].

Таблиця 3.1 – Профіль сильних і слабких сторін підприємства

Фактор внутрішнього середовища	Вплив фактору	Оцінка сторони
Ресурси	Невеликі витрати на оплату праці Нестача фінансових ресурсів Велика вартість матеріальних ресурсів Обмежений доступ до кваліфікаційних людських ресурсів Невисокий рівень прибутковості Невелика частка ринку	Сильна Слабка Слабка Слабка Слабка Слабка
Менеджмент	Добра репутація Потенціал росту Гнучкість, адаптивність Наявність управлінського досвіду у керівника фірми Створення дружньої атмосфери в колективі Відсутність ясно сформульованих цілей та місій Низький рівень мотивації персоналу	Сильна Сильна Сильна Сильна Сильна Слабка Слабка
Маркетинг	Висока якість обслуговування клієнтів Ефективні канали розподілу продукції Доступ до ефективних рекламних інструментів Недостатнє управління маркетингом	Сильна Сильна Сильна Слабка
Технологія	Висока якість продукції Використання нових технологій	Сильна Сильна
Структура	Недостатньо ефективна організаційна структура	Слабка

З таблиці 3.1 видно, що АТ «Лубнифарм» має добру репутацію, ефективні канали розподілу продукції, наявність управлінського досвіду у керівника, але при цьому недостатньо ефективну організаційну структуру і загрозу зростання тиску конкурентів.

Перелік сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз є підґрунтям побудови SWOT-матриці (таблиця 3.3).

Таблиця 3.2 – Профіль можливостей і загроз зовнішнього ділового середовища

Фактор ділового зовнішнього середовища	Вплив фактору	Оцінка впливу
Економічні фактори	Збільшення частки ринку підприємства з місцевого до національного Використання більш дешевих товарів-замінників в якості матеріальних ресурсів Збільшення вартості матеріальних ресурсів	Можливість Можливість Загроза
Політико-правові фактори	Розвиток зв'язків в рамках малого бізнесу Збільшення мінімального рівня оплати праці Збільшення витрат внаслідок внесення змін до законодавства	Можливість Загроза Загроза
Технології	Поява нової технології, завдяки якій можна буде збільшити обсяг продажу	Можливість
Конкуренти	Вихід з ринку конкурентів Вторгнення на ринок нового великого підприємства	Можливість Загроза
Постачальники	Збільшення на ринку фірм-постачальників Об'єднання основних фірм-постачальників	Можливість Загроза
Покупці	Закріплення репутації підприємства серед покупців Збільшення попиту на продукцію підприємства Переміщення попиту покупців до продукції конкурентів	Можливість Можливість Загроза

Тому виходом з цього становища є впровадження стратегії шляхом утворення діагностичного центру. Це дозволить зменшити розмір збутових витрат, приділити більше уваги проблемам маркетингу.

Окрім цього, керівник підприємства повинен мати чітке уявлення про загальні фактори зовнішнього середовища та їх вплив на стратегію. Систематично здійснюючи PEST-аналіз, керівник завжди може вірно оцінити стратегічну ситуацію. Аналіз факторів зовнішнього середовища враховує вплив на стратегію підприємства політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних факторів [18].

В таблиці 3.4 наведено позитивні і негативні сторони факторів

зовнішнього середовища, які впливають на стратегічний розвиток підприємства.

Таблиця 3.3 – SWOT-матриця оцінювання діяльності АТ «Лубнифарм»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добра репутація</li> <li>2. Висока якість продукції і обслуговування клієнтів</li> <li>3. Потенціал росту</li> <li>4. Ефективні канали розподілу продукції</li> <li>5. Доступ до ефективних рекламних інструментів</li> <li>6. Невеликі витрати на оплату праці</li> <li>7. Наявність управлінського досвіду у керівника</li> <li>8. Використання новітніх технологій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестача фінансових ресурсів</li> <li>2. Невелика частка ринку</li> <li>3. Недостатньо ефективна організаційна структура</li> <li>4. Низький рівень мотивації персоналу</li> <li>5. Нестача кваліфікаційних робітників</li> <li>6. Недостатнє управління маркетинговою діяльністю</li> <li>7. Відсутність ясно сформульованих цілей і місій</li> </ol>
Можливості підприємства	Загрози підприємства
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення частки ринку</li> <li>2. Розвиток зв'язків з посередниками і покупцями</li> <li>3. Вихід з ринку фірм-конкурентів</li> <li>4. Збільшення попиту на продукцію АТ «Лубнифарм»</li> <li>5. Поява технологій, що дозволить отримати більше прибутку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання темпів інфляції</li> <li>2. Зростання соціально-політичної нестабільності</li> <li>3. Зростання тиску конкурентів</li> <li>4. Зміни в потребах споживачів</li> <li>5. Збільшення мінімального рівня оплати праці</li> <li>6. Збільшення витрат внаслідок змін у законодавстві</li> </ol>

Таким чином, під час проведення аналізу ділового середовища АТ «Лубнифарм», було виявлено, що його основними сильними сторонами є добра репутація, висока якість продукції і обслуговування клієнтів; слабкими сторонами – нестача кваліфікованих робітників, невисокий рівень прибутковості, недостатнє ефективне управління маркетинговою діяльністю. Щодо можливостей віднесемо збільшення частки ринку, вихід з ринку фірм-конкурентів, з ростом попиту на продукцію АТ «Лубнифарм» та інші; загрозами можуть бути такі фактори: зміни в потребах споживачів, зростання тиску конкурентів та інше.

Значного впливу на діяльність підприємства завдають зміни у законодавстві, які частіше є негативними, темпи інфляції, банківська політика кредитування, курси обміну валют. Цей вплив призводить до

додаткових витрат, зменшення доходу, зміни життєвих цінностей населення, а також технологічних нововведень, що як позитивно, так і негативно позначають на діяльності АТ «Лубнифарм».

Таблиця 3.4 – Фактори зовнішнього ділового середовища для АТ «Лубнифарм»

Політико-правові	Економічні	Соціокультурні	Технологічні
Негативний вплив			
1. Перерозподіл сил на політичній арені (нестабільність політичної влади); 2. Виникнення кризових ситуацій в державі; 3. Відсутність досконалої законодавчої бази; 4. Вибори Президента та Верховної Ради, активізація політичної діяльності.	1. Стрімке підвищення темпів інфляції; 2. Непередбачуване коливання курсів обміну валют; 3. Постійне підвищення вартості енергоносіїв; 4. Висока процентна ставка; 6. Стимулююча банківська політика (відсутність вигідних умов кредитування); 7. Відсутність інвестицій.	1. Культурні зміни; 2. Життєві цінності клієнтів.	1. Розповсюдження технологічних змін в галузі; 2. Наявність товарів-замінників.
Позитивний вплив			
	1. Зниження рівня зайнятості.	1. Демографічні зміни (збільшення осіб пенсійного віку); 2. Географічний розподіл населення; 3. Поганий стан здоров'я населення; 4. Освітній рівень населення.	1. Інвестиції в дослідження і розробки; 2. Інформаційні технології.

Проведений PEST-аналіз підтверджує, що позбавитися від негативних та збільшити позитивний вплив можливо за рахунок впровадження корпоративної стратегії, при умові збереження конкурентоспроможності АТ «Лубнифарм».

Конкурентоспроможність – це можливість вистояти у конкурентній

боротьбі. Вона забезпечується конкурентоспроможністю продукції на внутрішньому ринку, видом продукції, що випускається, ємкістю ринку, легкістю доступу на ринок, конкурентоспроможністю самої галузі, конкурентними позиціями підприємства, що здійснює діяльність на цьому ринку у даному профілю продукції, можливістю технічного переозброєння, конкурентоспроможністю регіону або країни [4].

Для розробки стратегії по утриманню ринків збуту і розподілу коштів між різними товарними групами застосовують аналіз товарного портфелю. Одним із видів такого аналізу є метод побудови матриці, яка запропонована Бостонською консультативною групою (БКГ), вона дає можливість оцінити кожен стратегічну зону, тобто визначити, який товар займає провідне місце, за його долею ринку у порівнянні з конкурентами, а також динаміку, а також динаміку його розвитку. Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це сегмент оточення, на який підприємство має (або бажає) отримати вхід [27].

Рисунок 3.1 наглядно демонструє БКГ-матрицю для продукції АТ «Лубнифарм». За отриманими результатами розроблено рекомендовані стратегії для кожної СЗГ (таблиця 3.5).

Таким, чином можна зробити висновки, що АТ «Лубнифарм» довгий час не займалося розробкою стратегії і відтак немає дійних корів, які приносять збільшення прибутку і які можуть бути спрямовані на інші СЗГ. Необхідно вжити маркетингові заходи для стимулювання збуту, активізувати рекламу та розширити канали збуту відносно настоек, соків, екстрактів, рідини, розчинів; таблеток, порошків; мазей, лініментів, гелей, олій; лікарських трав. Забезпечити ефективну рекламу, просування і збут продукції АТ «Лубнифарм» можливо також за рахунок нового напрямку діяльності, який буде охоплювати рекомендацію до використання цих засобів після проведеного діагностуванні.

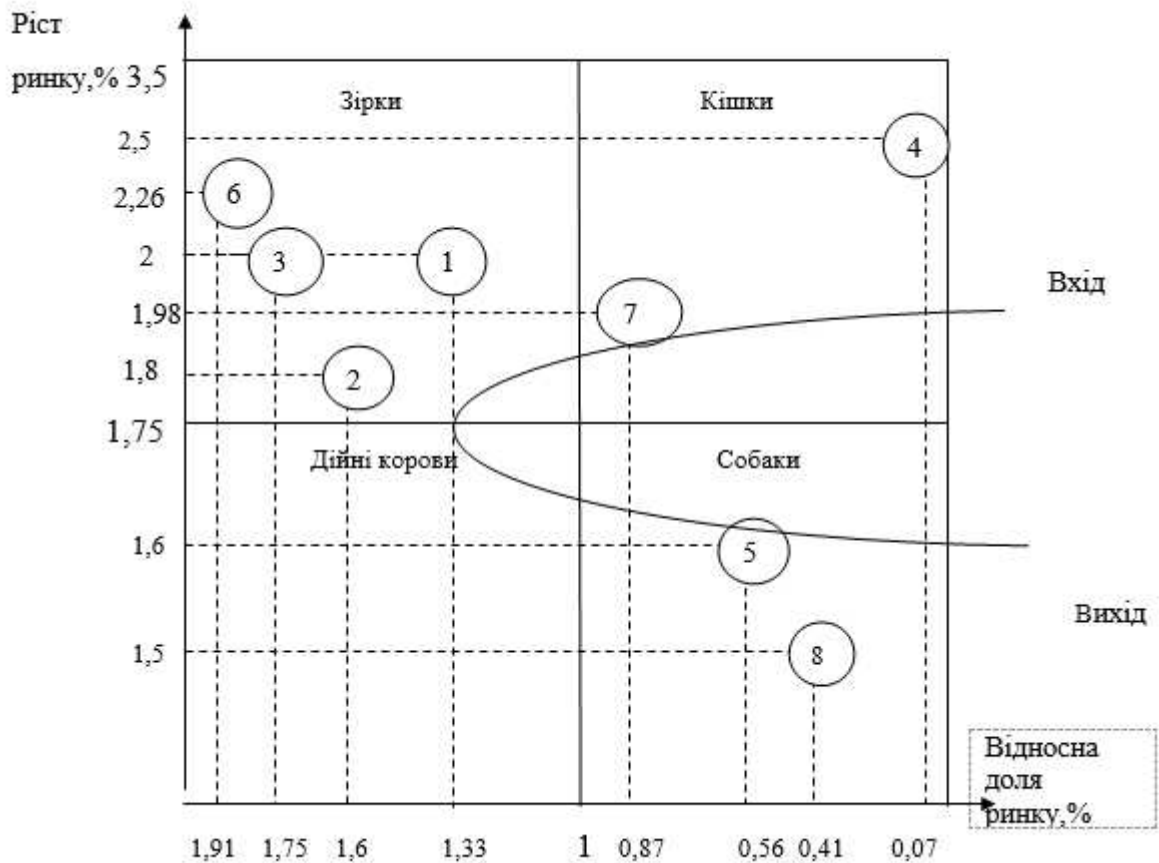


Рисунок 3.1 – БКГ-матриця основних видів продукції АТ «Лубнифарм»,

Примітка: 1) настойки, соки, екстракти, рідини, розчини, 2) мазі, лініменти, гелі, олії, 3) таблетки, порошки, 4) розчини, екстракти рідкі для ін'єкцій, 5) медичні вироби, 6) лікарські трави, 7) дієтичні добавки (БАДи), 8) засоби гігієнічно-профілактичні

Таблиця 3.5 – Рекомендації стратегічного розвитку СЗГ у АТ «Лубнифарм»

Сегмент СЗГ	Номер СЗГ	Характеристика СЗГ	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
Дикі кішки	4) розчини, екстракти рідкі для ін'єкцій 7) дієтичні добавки (БАДи)	Проблематичні товари, оскільки займають невелику частку ринку через наявність великої кількості конкурентів	Стратегія підсилювання: розробка маркетингових заходів для інформування споживачів, пошук нових каналів збуту.
Зірки	1) настойки, соки, екстракти, рідини, розчини 2) мазі, лініменти, гелі, олії 3) таблетки, порошки	Товари-лідери, прибуток від яких швидко зростає. Вони приносять велику частку прибутку, але і потребують значних ресурсів для утримання	



Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4
	б) лікарські трави	частки ринку. Настойки, соки, екстракти, рідини, розчини поступово наближаються до дійних корів	Стратегія стимулювання: розробка маркетингових заходів щодо активізації реклами, широке розповсюдження
Собаки	5) медичні вироби 8) засоби гігієнічно-профілактичні	Товари, що майже не приносять прибутку	Стратегія мінімізації витрат, тому що відмовитися від виробництва цих товарів не можна

За результатами проведення стратегічного аналізу АТ «Лубнифарм» можна зробити висновки про те, що його ключовими факторами успіху є добра репутація, гнучкість, адаптивність, високий потенціал росту, висока якість продукції і обслуговування клієнтів, але на ефективність діяльності негативно впливає жорстка конкуренція на даному ринку, великий рівень вартості сировини і матеріалів. Одним з шляхів поліпшення положення АТ «Лубнифарм» є впровадження корпоративної стратегії.

При цьому нами рекомендовано підхід, запропонований І. Ансоффом (рисунок 3.2) [33], що забезпечить конкурентоспроможність у майбутньому за допомогою матриці «можливостей по товарах на ринку». У матриці представлені всі продукти і ринки, незалежно від того, існують вони або тільки проектується. Кожний квадрат матриці визначає загальну стратегію та її елементи.

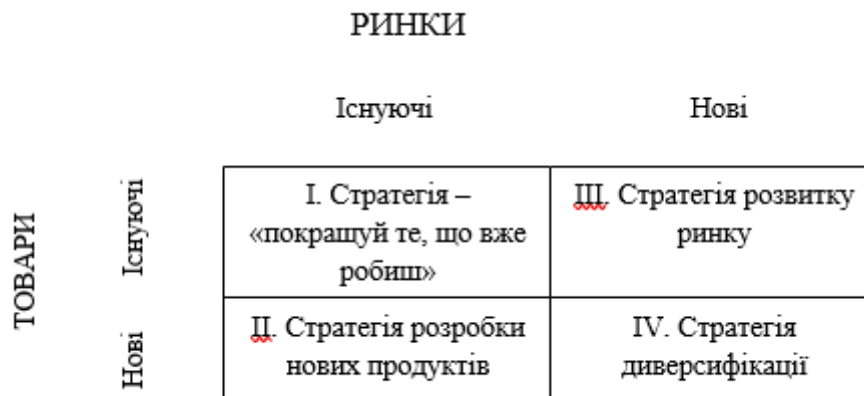


Рисунок 3.2 – Матриця конкурентних можливостей по товарах і ринках

Перший квадрант. Спрямованість на існуючі продукти і ринки. Це метод економії витрат. Розширюється збут на традиційних ринках за рахунок встановлення конкурентоспроможних цін, наступальної реклама або інтенсифікації просування товарів.

Другий квадрант означає спрямованість на розробку нових продуктів для давно освоєних ринків.

Третій квадрант. Спрямованість на створення нових ринків для тієї продукції, що випускається вже досить довго.

Четвертий квадрант. Реалізація стратегії передбачає розробку нових продуктів на нових ринках. Вона є найбільш ризиковою, оскільки нові ринки можуть бути не готові прийняти нову продукцію, чи вона не буде користуватися увагою покупців.

Основною умовою запропонованої стратегії є те, що ми виходимо на старий ринок з новим товаром (послугою). Наступний підрозділ дипломної роботи присвячений формуванню стратегії для АТ «Лубнифарм».

### 3.2 Реалізація та оцінювання ефективності стратегії для АТ «Лубнифарм»

Відкриття діагностичного центру є одним із шляхів впровадження стратегії. Діагностика проводитиметься за допомогою приладу «Біотест». Після діагностики пропонуються лікарські засоби, які виробляє АТ «Лубнифарм».

Діагностичний прилад «Біотест» призначений для знаходження акупунктурних крапок, проведення електропунктурної експрес-діагностики організму людини за результатами вимірювання параметрів біологічно активних крапок, тестування препаратів і терапії відповідно до методики Р. Фолля.

Прилад «Біотест» має ряд переваг: простота, зручність і легкість у використанні і налаштуванні; мала вага; надійність і міцність; низьке

енергоспоживання; естетичний зовнішній вигляд і його периферійних пристроїв.

У наявності існує пристрій для підключення апарату «Біотест» до ЕОМ що дозволяє повністю автоматизувати роботу лікаря.

Перевага запропонованих діагностичним центром послуг полягає в тому, що діагноз пацієнта визначається швидко (35-40 хвилин) кваліфікованим лікарем, який проводить діагностику за наявною інформацією на дисплеї і відразу ж визначає курс лікування пацієнта.

Також центром будуть надаватися послуги ультразвукового дослідження органів. А саме: поверхневих органів; органів грудної клітки; кардіологія; черевної порожнини; акушерство, гінекологія; урологія; периферичні судини; опорно-руховий апарат; нейрохірургія; мікрохірургія; педіатрія.

Послуги надаватимуться ультра звуковим сканером SSD-5500, який має стандартні вимірювальні функції значно розширені за рахунок наявних експертних пакетів інтегрованої біометрії: у гінекології – інтегрований розрахунок розмірів і об'єму матки, яєчників, шийки матки, ендометрія; в акушерстві – 45 авторських програм, з можливістю внесення власних розробок; в кардіології (В-режим – 8 авторських програм; М-режим – 13 програм; D-режим – 16 програм); в урології – інтегрований розрахунок розмірів і об'єму передміхурової залози, співвідношення PSA до об'єму передміхурової залози. Чотири маркера-вимірювача; 53 стандартних варіантів міток тіла і 24 додаткових.

Медичним центром будуть надаватися послуги лабораторного дослідження. Лабораторне обстеження є діагностичною спеціалізацією, що складається з сукупності досліджень біоматеріалів людського організму, заснованих на використанні гематологічних, загально клінічних, паразитарних, біохімічних, імунологічних, серологічних молекулярно-біологічних, бактеріологічних, генетичних, цитологічних, токсикологічних, вірусологічних методів, зіставлення результатів цих методів з клінічними

даними і формулювання лабораторного висновку. Прогрес в області фундаментальних досліджень і впровадження їх результатів в практику зумовлює поглиблення змісту і розширення границь клінічної лабораторної діагностики в майбутньому. Основним завданням і умовою розвитку спеціалізації є здобуття об'єктивних даних про стан здоров'я окремо взятого пацієнта, виділеної групи або населення регіону в цілому. Здобуття достовірної лабораторної інформації, включаючи моніторинг ефективності лікування хворих, може бути реалізовано на основі сучасних лабораторних технологій і подальшого ефективного клінічного використання отриманих результатів.

Для вдалого функціонування лабораторного кабінету буде придбане найсучасніше обладнання. Таке як:

- «Easy light» – апарат для визначення електролітів в крові, а зокрема, калію, натрію і іонізованого кальцію;
- центрифуга лабораторна, що призначена для центрифугування пробірок з венозною кров'ю з метою відділення сироватки від еритроцитів;
- автоклав, що призначений для знезараження крові і інших біологічних рідин;
- термостат, що використовується для інкубації сироватки крові під час взаємодії її з реагентами для визначення Віл-інфекцій, гепатитів, сифілісу і гормонів;
- біохімічний автоматичний аналізатор «Integra 400», що використовується для біохімічних досліджень крові й сечі;
- Biosan – міксер для перемішування крові в пробірках, що використовується для спільного аналізу крові;
- Micros 60 – апарат для проведення спільного аналізу крові за 18 параметрами;
- центрифуга DIAMED-ID 12 S II, що призначена для визначення групи крові і резус-фактора, сифілісу;
- коагулометр Start, що використовується для дослідження згортаючої

системи крові;

- центрифуга для сечі;
- прилад Aution mini – сечовий аналізатор;
- апарат Tecan, фірми Sunrise – для визначення методом ІФА (імуноферментний аналіз) гормонів, онкомаркерів, інфекцій.

На цей час ведення документообігу неможливе без використання комп'ютерної техніки. В даному випадку комп'ютер застосовується для зберігання інформації про пацієнтів, виведення звітів для планування діяльності. При цьому пропонується використовувати спеціально розроблену базу даних, яка дозволяє проводити не лише зберігання інформації, але і вибірку з неї за певним запитом. Крім того, комп'ютер дозволяє вести облік не лише пацієнтів, але і фінансової звітності та юридичних документів (платіжні доручення, рахунки). Підключений до комп'ютера принтер дозволяє роздрукувати картку пацієнта, і в разі її втрати швидко і надійно відновити історію хвороби. В разі тривалої перерви в лікуванні можливе відновлення всієї картини захворювання пацієнта, шляхом використання інформації з бази даних.

Зважаючи на специфіку вибраного напрямку, головні цілі стратегічного напрямку АТ «Лубнифарм» наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Головні цілі стратегічного напрямку і можливі шляхи їх досягнення

Компоненти бізнесу	Ціль	Шляхи напрямку
Ринок	Освоєння нових сегментів ринку	Проникнення на ринки м. Дніпро і Дніпропетровської області
Персонал	Підвищити кваліфікацію робітників	Організувати спеціальні курси стажування, обмін досвідом
Цінова політика	Доступні ціни, орієнтовані на людей з середнім рівнем достатку	Розробити рекламну кампанію

Після обґрунтування цілей і напрямів діяльності керівництво повинно узгодити мету з функціональними стратегіями. При реалізації стратегії

необхідно враховувати особливості потреб споживачів, сегментацію ринку і конкуренцію. Запропонований напрям стратегії дозволить надавати послуги в медичній сфері для людей із середнім рівнем достатку м. Дніпро і Дніпропетровської області.

Дані надані рекламним агентством ТОВ «Дніпро-Маркет» свідчать, що на цей час 17% населення м. Дніпро та Дніпропетровської області хотіли б встановити стан свого здоров'я методом повної діагностики і 26% опитаних хотіли б отримати індивідуальну консультацію висококваліфікованого лікаря. Ультразвуковим дослідженням зацікавлене 50% опитаних і в наданні послуг з лабораторних обстежень мають потребу 7% опитаних (рисунок 3.3).

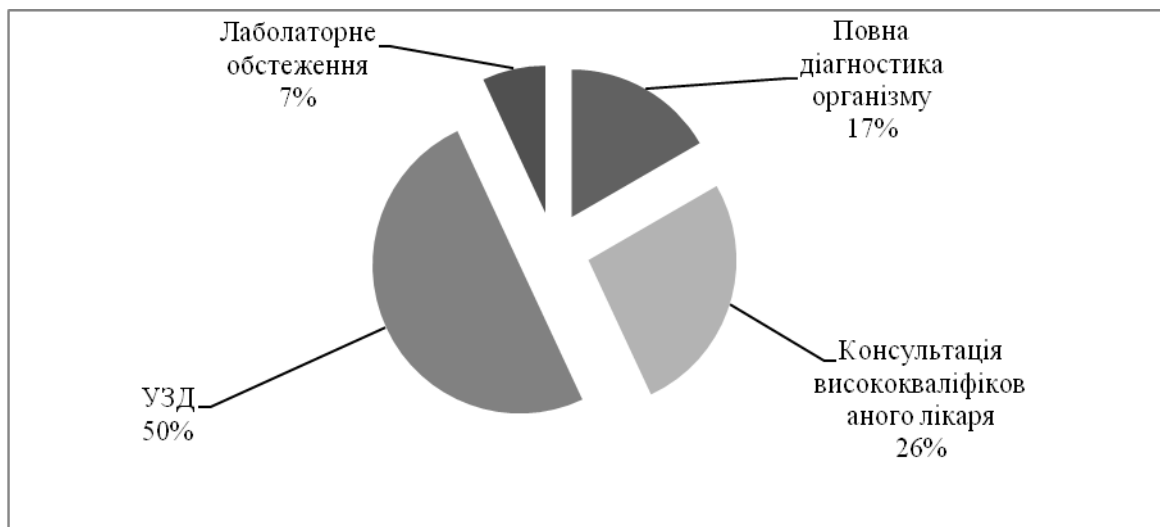


Рисунок 3.3 – Результати маркетингових досліджень щодо бажань обстеження населення м. Дніпро та Дніпропетровської області

Ринок діагностичного центру складається з п'яти основних сегментів. Очікується, що основними споживачами буде міське населення у віці від 35 до 55 років (54%); друга група – діти у віці від 6 до 18 років – 22%; третя група – люди у віці від 18 до 35 років – 7%; четверта група – це міське населення у віці більше 55 років – 3,5%, і остання п'ята група – це сільське населення – 13,5% (рисунок 3.4).

За даними маркетингових досліджень проведених ТОВ «Дніпро-Маркет» можна вважати, що ринок збуту на даний момент сформований.

Прогнозований обсяг пропонованих послуг та виручки від реалізації наведено у таблиці 3.7.

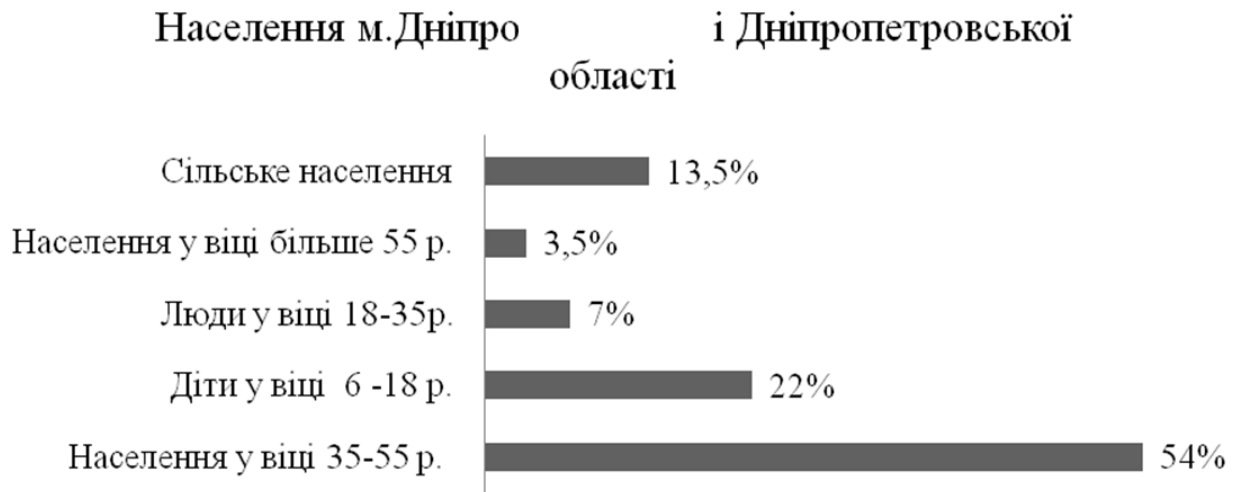


Рисунок 3.4 – Сегментація ринку по споживанню послуг створюваного діагностичного центру

Таблиця 3.7 – Виручка від реалізації та прогнозований обсяг послуг, що надаватимуться АТ «Лубнифарм» населенню м. Дніпро і Дніпропетровської області

Назва послуги	Денний обсяг, од.	Квартальний обсяг, од.	Річний обсяг	
			Кількість, од.	Виручка від реалізації, тис. грн.
Експрес-діагностика	15	900	3600	1782
Консультація лікарів	40	2400	9600	3312
УЗД	16	960	3840	1670,4
Лабораторна діагностика	35	2100	8400	1890
Всього	106	6360	25440	8654,4

Керівництво АТ «Лубнифарм» вважає запроповану динаміку достатньою для вдалої реалізації запропонованої стратегії.

При цьому особлива увага повинна приділятися формуванню функціональної маркетингової стратегії. Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування його цілей і завдань на кожному окремому ринку і стосовно

кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту.

Маркетингова функціональна стратегія підприємства – система дій підприємства щодо вибору цільового ринку, забезпечення споживчої цінності товару, ефективного прощтовхування його на ринок і ефективного збуту.

Усіма своїми засобами вона орієнтує підприємство на ринкові цінності, підпорядковує його діяльності забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку. Формулювання її пов'язане із з'ясуванням особливостей потенційних покупців, їх потреб і життєвих цінностей; головних конкурентів, їх товарів, методів і способів поведінки на ринку; оптимальним вибором товарної і цінової політики; умінням ефективно створювати і використовувати торгівельні мережі; здатністю створювати позитивний імідж своєму товару, торговій марці, а також переконувати покупця в особливих вигодах від користування пропонованим товаром і забезпечувати ці вигоди.

ТОВ «Дніпро-Маркет», за замовленням АТ «Лубнифарм», було проведено ряд маркетингових досліджень в ході, яких з'ясувалось, що 62% населення не задоволене якістю медичного обслуговування, люди віддають перевагу обстеженню у медичному центрі, де надається консультація висококваліфікованих лікарів і лікування.

Тому цінова політика повинна забезпечуватися за рахунок:

- високої якості і невисокої ціни послуг;
- високої кваліфікації працівників;
- низьких витрат на рекламу послуг враховуючи їх вузьку спрямованість.

Враховуючи запропонований комплекс послуг, ціни, стабільність і імідж надійного партнера, населення вибере послуги та препарати АТ «Лубнифарм».

Даний вид послуг надається ще двома установами м. Дніпро, одна з яких знаходиться на державному забезпеченні («Консультативно-діагностичний центр» по вул. С. Ковалевської 53-а), а друге є приватною



організацією («Біомедика» по вул. Володимира Моссаковського 6-а), де вартість обстеження коливається в межі від 540 до 750 грн. залежно від складності дослідження. Діагностичний центр «Консультативно-діагностичний центр» проводить ретельне дослідження організму, яке займає чималий проміжок часу (від 2-х днів до 1,5 тижнів), оскільки для визначення діагнозу використовується застаріле, неточне діагностичне обладнання. В свою чергу, другий медичний центр «Біомедика» пропонує дуже обмежений набір послуг.

Ціни на запропоновані послуги АТ «Лубнифарм» з порівнянням цін конкурентів наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняння цін на запропоновані послуги АТ «Лубнифарм» і конкурентів

Назва послуги	Собівартість запропонованих послуг		Ціни на запропоновані послуги	
	АТ «Лубнифарм»	Конкуренти (середньо-галузева)	АТ «Лубнифарм»	Конкуренти (середньо-галузева)
Експрес-діагностика	386,1	456,3	495	585
Консультація лікаря	279,45	352,35	345	435
УЗД	365,4	453,6	435	540
Лабораторне обстеження	182,25	230,85	225	285

Ринок медичної діагностики у м. Дніпро знаходиться на стадії розвитку, тому запропонована стратегія може бути впроваджена у короткий термін.

Невід’ємною частиною просування послуги на ринок є реклама. Реалізація запропонованої стратегії передбачає наявність ефективної реклами для запропонованого стратегічного напрямку АТ «Лубнифарм». Особливий акцент робиться на відмінних властивостях діагностики, її якості у порівнянні з конкурентами.

Нами рекомендовано використовувати послуги видань рекламного характеру, розміщення реклами в засобах масової інформації у вигляді рекламних оголошень, розсилка рекламних проспектів по підприємствам;

також реклама буде наявна у вигляді брошур у міських поліклініках, лікарнях, стоматологічних клініках і кабінетах (діагностичне тестування сумісності пломб, коронок і протезів з організмом пацієнта), приватних клініках і клініках нетрадиційної медицини.

При розповсюдженні послуги діагностування нами пропонується використання двох каналів:

- «АТ «Лубнифарм» – споживач»;
- «споживач – споживач».

Перший канал збуту «АТ «Лубнифарм» – споживач» дозволяє контролювати надання послуг споживачу безпосередньо підприємством. Через даний канал передбачає реалізовувати від 60 – 70% всіх послуг, другий канал використовує, так звану «циганську пошту», коли споживач ділиться враженням іншому споживачу і тим самим є пасивним носієм реклами. Через цей канал передбачається реалізувати від 30 – 40%.

Передбачається обстеження пацієнтів як за направленням так і без направлення лікаря. Система обслуговування побудована так, щоб активно взаємодіяти з пацієнтами. Тобто пацієнтові надається вся необхідна інформація про послугу, і при необхідності він може отримати докладнішу інформацію від консультанта.

Витрати на впровадження функціональної маркетингової стратегії наведено в таблиці 3.9.

Враховуючи спрямованість виробництва на споживача наступним етапом буде формування виробничої функціональної стратегії. Виробничі стратегії формуються на основі продуктивних стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління [27].

Таблиця 3.9 – Витрати на реалізацію маркетингової стратегії при впровадженні стратегії для АТ «Лубнифарм», грн.

Назва заходу	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Витрати	
			Місяць, грн.	Рік, грн.
Тиражування рекламних каталогів	250	27	6750	81000
Тиражування рекламних проспектів	1000	8,4	8400	100800
Тиражування рекламних брошур	1000	9,3	9300	111600
Всього	2250	0	24450	293400

Виробнича стратегія підприємства – система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі. Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від рівня і типу стратегії, відмови від освоєних темпів і запровадження нових напрямів діяльності з виготовлення продуктів [27].

Вибір виробничих стратегій, маневрування ними обумовлені динамічністю і масштабами змін на підприємстві. При цьому послуговується такими критеріями: здатність виробничих потужностей і виробничого потенціалу забезпечити передбачувані обсяги продукції; розриви між наявними і потрібними характеристиками виробничих процесів; масштаби, рівень гнучкості виробничого потенціалу; швидкість перетворень виробництва, адаптування ресурсів до умов діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; досягнення певних рівнів і витрат на виробництво і створення певного обсягу доданої вартості.

Виробнича стратегія підприємства повинна формуватися з урахуванням [27]:

- наявності матеріально – технічних, трудових і фінансових ресурсів;
- техніко – організаційного рівня виробництва;
- виробничого потенціалу, що існує;

- часу, необхідного для своєчасного переходу до випуску нового продукту;
- обсягу необхідних капіталовкладень;
- рівня кваліфікації персоналу;
- можливостей одержання необхідної сировини.

Для реалізації стратегії необхідно придбати:

- технологічне устаткування (прилад «Біотест», ультразвуковий апарат, апарати для лабораторних аналізів);
- меблі;
- провести косметичний ремонт приміщення з метою поліпшення інтер'єру.

Основні вимоги до персоналу – наявність необхідної професійної кваліфікації. Спільна кількість створюваних робочих місць, включаючи керівника – власника свідоцтва на приватну підприємницьку діяльність – 27 чоловіка.

Основним видом діяльності є платні діагностичні дослідження, до складу яких входять: огляд лікарів; ультразвукове дослідження; спеціальні методи діагностики; лабораторні обстеження.

Забезпечення реалізації стратегічного напрямку можливо за рахунок одноразових витрат на придбання основних виробничих фондів (ОВФ), які наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Одноразові витрати для реалізацій стратегічного напрямку у АТ «Лубнифарм»

Показник	Значення, тис. грн.
Покупка приладу «Біотест»	90
Покупка програмного забезпечення	150
Покупка меблів	690
Придбання апарату УЗД	450
Придбання апарату для лабораторії	360
Ремонт приміщення	360
Всього	2100

У таблиці 3.11 наведено кошторис річних витрат на сировину й матеріали у АТ «Лубнифарм» необхідних для реалізації запропонованої стратегії.

Таблиця 3.11 – Кошторис річних витрат на сировину й матеріали у АТ «Лубнифарм»

Назва	Од. виміру	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн.
1. Сировина й матеріали для діагностування				
- Гель для УЗД «Гельтек»	шт	24	300	7200
- Разові салфетки «Zanzoff»	шт	1500	7,5	11250
- Шприці разові «Луер», 2мл	шт	12000	5,4	64800
- Рукавички медичні	шт	20000	4,2	84000
- Спирт медичний (70%), 100мл	бут	300	9	2700
- Вата стерильна «UNIS» 100гр	шт	300	6,9	2070
- Бинти стерильні «UNIS» 36г/кв.м	шт	300	5,4	1620
- Лейкопластирі «MASTER UNI»	шт	1800	1,2	2160
- Папір для письма «MAESTRO»	шт	84	105	8820
2. Сировина й матеріали для лабораторного діагностування				
- Реактиви для аналізів	шт	900	156	142620
- Лабораторний посуд (МШП)	шт	900	81	75000
Всього				402240

При умові з розширення діяльності планується пропорційно збільшувати запаси. В таблиці 3.12 наведено річні накладні витрати у АТ «Лубнифарм»

Таблиця 3.12 – Кошторис річних накладних витрат у АТ «Лубнифарм»

Назва	Од. виміру	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн.
Комунальні послуги				
- Сигналізація і охорона	грн./міс	12	4500	54000
- Зв'язок	грн./міс	12	1830	21960
- Комп'ютерне обслуговування	грн./рік	48	750	36000
- Світло	кВт	5000	1,71	102600
- Опалення	грн./міс		13,5	16200
- Вода	м <sup>3</sup>	100	8,79	10548
- Вивіз сміття	грн./міс	48	180	8640
Всього				249948

Сировина і матеріали для роботи надаватимуться ПП «Кампус» і ПрАТ

Завод «Медтехобладнання». Вони існують на ринку вже більше 10 років і є досить надійними партнерами як за якістю товару, так і по своїй стабільності. Нами віддається перевага отримання поставок від ПрАТ Завод «Медтехобладнання» як за економічним чинником (низька ціна при умові високої якості), так і за географічним (відбувається скорочення транспортних витрат, оскільки завод знаходиться на території м. Дніпро).

Калькулювання собівартості послуг АТ «Лубнифарм» наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Калькулювання собівартості послуг АТ «Лубнифарм», грн.

Стаття витрат	Значення, тис. грн.
1. Сировина й матеріали	402,24
2. Заробітна плата (основна та додаткова з нарахуванням)	1296
3. Накладні витрати	249,96
Всього	1948,2

Впровадження стратегії завжди потребує зміни в організаційній структурі, що пов'язано зі змінами цілей. При цьому директор напряму підпорядковується директору АТ «Лубнифарм». Основними робітниками в цьому напрямі є лікарі, допоміжними – медичні сестри і сестра-господарка, управлінський персонал складають директор, старша медична сестра і бухгалтер.

Функціональними обов'язками директора є ухвалення рішень і забезпечення їх виконання (вибір постачальників). В обов'язки старшої медичної сестри входить: складання графіку роботи медичних сестер і лікарів; проведення сестринських конференцій і оперативних засідань з медичними сестрами; контроль за виконанням обов'язків середнього і молодшого медичного персоналу. Функції фахівців (основних робітників) полягають в зборі інформації (технологічної, планової, облікової), на основі якої керівники приймають рішення. Функції допоміжного персоналу полягають в забезпеченні необхідних умов роботи керівників і фахівців.

Фінансова стратегія, як і стратегія управління персоналом, являє собою комплекс дій, реалізованих на оперативному рівні і спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

Формування функціональної фінансової стратегії при розробці стратегічного напрямку розвитку. Стратегія фінансування є основою вибору альтернативи, яка зумовлює природу і напрями організації фінансових відносин всередині і поза межами підприємства. Елементами її є визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансів і капіталу; визначення «стратегічного набору»; фінансове і спеціальне планування.

Функціональна фінансова стратегія підприємства – система дій щодо забезпечення найкращої спрямованості фінансової діяльності, економії всіх видів витрат, мобілізації капіталу для підтримки виробничих, дослідних, маркетингових та інших стратегій, спрямована на максимальне підвищення вартості підприємства.

Розроблення функціональної фінансової стратегії ґрунтується на таких засадах [27]:

- збалансованість матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки, а за потреби – скорочення окремих підсистем і підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства щодо фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансовий контроль і аналіз діяльності підприємства.

Фінансова стратегія стосується динамічної системи, яка весь час змінюється, що зумовлює необхідність відстеження руху всіх складових процесу фінансування.

Розрахунок прогнозованих фінансових показників у АТ «Лубнифарм» наведені в таблиці 3.14, де інші операційні витрати це сума річних витрат на оренду приміщення.

Реалізація запропонованої стратегії вимагає річних витрат у сумі 2601,6 тис. грн., які будуть триматися на цьому рівні при постійних обсягах продаж. Усі витрати складають собівартість реалізованої продукції, витрати на збут і операційні витрати. Однак реалізація стратегії вимагає врахування одноразових витрат у сумі 2100 тис. грн., які наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.14 – Розрахунок прогнозованих річних фінансових показників АТ «Лубнифарм»

Найменування	Річні показники, тис. грн.
Виручка від реалізації	8654,4
Собівартість реалізованої послуги	1948,2
Валовий прибуток	6706,2
Витрати на збут	293,4
Інші операційні витрати	360
Фінансовий результат від операційної діяльності	6052,8
Податок на прибуток	1513,2
Чистий прибуток	4604,94

Фінансова стратегія завжди тісно пов'язана з ефективністю.

Ефективність – це показник результативності діяльності, який знаходиться як відношення результатів до витрат. В якості результату нами прийнятий чистий прибуток, а в свою чергу витрати дорівнюють одноразовим витратам.

Відтак,

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{одноразові витрати}}$$

$$\text{Ефективність} = 4604,94 / 2100 = 2,19 \text{ грн. /грн.}$$

Отже, можна зробити висновок, що на 1 грн. витрат приходиться 2,19 грн. чистого прибутку.

$$\text{Термін окупності} = \frac{1}{2,19} = 0,46 \text{ року, або:}$$

$$\text{Термін окупності} = 0,46 * 12 = 6 \text{ місяців.}$$

Реалізація будь-якої стратегії передбачає наявність фінансової підтримки будь-то з боку самого підприємства, або ж з боку зацікавлених



осіб. При цьому можуть бути використані два джерела фінансування впровадження стратегії: по-перше, за рахунок власних коштів, по-друге, за рахунок залучених коштів. Проведений PEST-аналіз підтвердив наявність нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні (таблиця 3.3). На даний момент банківський сектор знаходиться майже у стані дефолту, кредитні ресурси в багатьох банках відсутні, а якщо в наявності і є кредитний портфель, залучені кошти, що пропонують юридичним особам надаються на жорстких, не вигідних умовах (велика процентна ставка, ускладнена процедура отримання позики).

Під час кризи підприємства намагаються використовувати в основному власні кошти. Так, АТ «Лубнифарм» на кінець 2022 р. накопичило 129243 тис. грн нерозподіленого прибутку, тому сума 65174 тис. грн. може бути безболісно спрямована на реалізацію запропонованої стратегії, позбавившись таким чином від ризику втрати фінансової незалежності.

Проведений кошторис виявив, що для вдалої реалізації стратегії АТ «Лубнифарм» необхідна сума у розмірі 2100 тис. грн., яка складається із одноразових витрат.

Враховуючи, що сума нерозподіленого прибутку, яку може використовувати підприємство дорівнює 65174 тис. грн., АТ «Лубнифарм» повністю в змозі реалізувати стратегію за рахунок власних коштів.

В таблиці 3.15 наведено прогнозовані економічні показники АТ «Лубнифарм» і дестратегічного напрямку, з урахуванням того, що протягом року підприємство працювало на тому ж рівні і показники діяльності не погіршились і не покращились.

З таблиці 3.15 видно, що виручка від реалізації збільшилась на 8654,4 тис. грн., або на 2,21% завдяки впровадженню стратегії. Фактично не змінилась вартість обігових коштів. Однак при збільшенні виручки від реалізації відбувається зростання коефіцієнта оборотності на 2,17%. Спостерігається збільшення чисельності працівників на 5,93%. За наведеним аналізом усі показники покращились: спостерігається збільшення

рентабельності і прибутку, що підтверджує доцільність і раціональність заходів.

Таблиця 3.15 – Прогнозовані економічні показники АТ «Лубнифарм» і стратегічного напрямку

Найменування показників	Індекс	Од. виміру	Значення для АТ «Лубнифарм»		Відхилення	
			Базове	Прогнозоване (АТ «Лубнифарм» і стратегічний напрям)	Абсолютне	Темп зростання
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	427964	436618	8654,4	2,02
Собівартість реалізованої продукції	S	тис. грн.	264147	266095	1948,2	0,74
Вартість основних виробничих фондів (середньорічна)	Fос	тис. грн.	117408	119 508	2100	1,79
Обігові кошти	Fоб	тис. грн.	226994	227 061	67,05	0,03
Середня чисельність працівників	q	чол.	457	484	27	5,91
Продуктивність праці працівників	W	тис. грн./чол.	936,46	902,10	-34,36	-3,67
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	3,65	3,65	0,01	0,23
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	обертів	1,89	1,92	0,04	1,99
Чистий прибуток	П	тис. грн.	40 705	45 310	-34,36	2,02
Рентабельність підприємства	R	%	11,82	13,07	1,25	-

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що SWOT-матриця показала, що підприємство має добру репутацію, ефективні канали розподілу продукції, наявність управлінського досвіду у керівника, але при цьому недостатньо ефективну організаційну структуру і загрозу зростання тиску конкурентів. Тому виходом з цього становища нами було запропоновано впровадження стратегії диверсифікації шляхом утворення діагностичного центру.

Проведений аналіз ділового середовища АТ «Лубнифарм», показав, що його основними сильними сторонами є добра репутація, висока якість продукції і обслуговування клієнтів; слабкими сторонами – нестача кваліфікованих робітників, невисокий рівень прибутковості, недостатнє ефективне управління маркетинговою діяльністю. Щодо можливостей віднесемо збільшення частки ринку, вихід з ринку фірм-конкурентів, з ростом попиту на продукцію АТ «Лубнифарм» та інші; загрозами можуть бути такі фактори: зміни в потребах споживачів, зростання тиску конкурентів та інше.

АТ «Лубнифарм» довгий час не займалося розробкою стратегії і відтак немає дійних корів, які приносять збільшення прибутку і які можуть бути спрямовані на інші СЗГ. Необхідно вжити маркетингові заходи для стимулювання збуту, активізувати рекламу та розширити канали збуту відносно настоек, соків, екстрактів, рідини, розчинів; таблеток, порошків; мазей, лініментів, гелей, олій; лікарських трав. Забезпечити ефективну рекламу, просування і збут продукції АТ «Лубнифарм» можливо також за рахунок диверсифікованого напряму діяльності, який буде охоплювати рекомендацію до використання цих засобів після проведеного діагностуванні

За допомогою підходу, запропонованим І. Ансоффом, що забезпечує конкурентоспроможність у майбутньому за допомогою матриці «можливостей по товарах на ринку», ми прийшли до висновку, що основною умовою запропонованої стратегії є те, що ми виходимо на старий ринок з новим товаром. Отже, відкриття діагностичного центру є одним із шляхів впровадження стратегії.

Основним видом діяльності стратегічного напряму є платні діагностичні дослідження, до складу яких входять: огляд лікарів; ультразвукове дослідження; спеціальні методи діагностики; лабораторні обстеження.

По-перше, були визначені основні цілі стратегічного напряму, які були направлені на освоєння нових сегментів ринку, за допомогою проникнення

на ринки м. Дніпро і Дніпропетровської області.

По-друге було проведено ряд розрахунків, які показали, що реалізація стратегії вимагає врахування одноразових витрат у сумі 2100 тис. грн.; реалізація стратегії диверсифікації вимагає річних витрат у сумі 2601,6 тис. грн., які будуть триматися на цьому рівні при постійних обсягах продаж.

По-третє, було розрахована ефективність, яка є показником результативності діяльності, який знаходиться як відношення результатів до витрат. Він показав, що на 1 грн. витрат приходиться 2,19 грн. чистого прибутку. Розраховані прогнозовані економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм» і стратегічного напрямку показали, що після впровадження стратегії усі показники покращились, що підтверджує доцільність впровадження запропонованої стратегії.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено рішення щодо формування стратегії фармацевтичного підприємства.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Процес стратегічного планування вимагає серйозних роздумів і планування з боку вищого керівництва підприємства. Перш ніж скласти план дій, а потім визначити, як його стратегічно реалізувати, керівники можуть розглянути багато можливих варіантів. Зрештою, керівництво зупиниться на стратегії, яка, швидше за все, принесе позитивні результати (зазвичай визначається як покращення прибутку) і яку можна буде реалізувати економічно ефективним способом із високою вірогідністю успіху, уникаючи невиправданого фінансового ризику.

Формальний процес довгострокового планування на підприємствах одночасно простий і складний. Концептуально процес дуже простий – поступове звуження стратегічного вибору, хоча він може включати багато кроків на цьому шляху. Оперативно цей процес є набагато складнішим, ніж діяльність, яку вище описано, тому що формальна частина процесу є лише верхівкою айсберга. Ефективне стратегічне планування може мати місце лише тоді, коли кваліфіковані менеджери займаються креативним мисленням, а креативність, за визначенням, не може бути створена за розкладом. Проте немає жодних сумнівів, що офіційне оформлення процесу планування є доцільним; це гарантує, що менеджери всіх рівнів приділять деякий час стратегічному мисленню, і це гарантує кожному з них аудиторію для його ідей. Суспільство двадцять першого століття, в якому живемо, є швидким, і це також поширюється на бізнес-середовище та конкурентні ландшафти. Зміни можуть відбутися миттєво, і підприємства, які не впораються, можуть значно відстати від конкурентів, завдаючи шкоди своїм

доходам і зупиняючи зростання. Саме тут процес стратегічного управління може надати велику допомогу. Процес стратегічного планування допомагає підприємствам оцінити їхню поточну ситуацію, розробляти стратегію, а також розгортати й оцінювати ефективність і успіх реалізованих стратегій.

В результаті проведеного дослідження визначено основні особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування. Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», проаналізовано видову класифікацію стратегій розвитку підприємства, виділено особливості формування стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу, а також бізнес-планом підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень стосовно дослідження особливостей реалізації стратегії розвитку підприємства з позиції практичного аспекту, виходячи із умов сьогодення.

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства є послідовним і трудомістким, в ході якого суб'єкту стратегії доводиться вирішувати різноманітні завдання, спрямованні на досягнення покращення діяльності підприємства та забезпечення його інвестиційної привабливості. При цьому не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Процес розроблення та реалізації стратегії розвитку обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних фінансових цілей і вирішення завдань з подальшим аналізом і оцінкою цих версій з метою обрання оптимального варіанту стратегії розвитку для покращення результатів діяльності та підвищення ефективності функціонування на ринку в конкурентному середовищі. Під час створення стратегії розвитку підприємство повинно обрати конкретні бізнес-проекти і напрями роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, відповідно до цього обрати партнерів і контрагентів, розробити нормативи фінансової

діяльності, джерела фінансування та інші параметри. Необхідно прорахувати кінцеві результати реалізації стратегії, і визначити якісні та кількісні показники. При цьому повинно бути декілька різних варіантів досягнення результату, які розглядаються в межах кожної з альтернативних стратегій, утворюючи портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на досягнення однієї мети – підвищення ефективності діяльності.

Фармацевтичний ринок України в широкому розумінні складається з таких категорій: лікарські засоби (рецептурні і безрецептурні), вироби медичного призначення, товари медичної косметики і особистої гігієни, біологічно активні добавки і лікувальне харчування. Вітчизняний фармацевтичний ринок останніми роками розвивався дуже динамічно, проте після 24 листопада 2022 р. із введенням в дію воєнного стану відбулися зміни, що призвели до сповільнення його розвитку. Порівнюючи виробництво та реалізацію фармацевтичних продуктів і препаратів за дев'ять місяців 2022 року з аналогічним періодом 2021 р, можна констатувати зниження цього показника на 15%. Експорт вітчизняної фармацевтичної продукції у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшився на 24,5% і склав лише 238,1 млн дол. США, хоча за період 2015-2021 років цей показник зріс майже у 2 рази до 315,4 млн дол. США. Вартість імпорту вказаних товарів у 2022 р. становила 1900,6 млн. дол. США, що менше попереднього року на 37,8%. Загальний обсяг ринку у 2022 р склав 846 млн упаковок (- 41,6% до минулого року) у натуральному вимірі і 61 млрд грн. (-22,7%) у грошовому вимірі відповідно. Суттєве падіння обсягів, викликане війною, не є однаковим за основними категоріями: категорія лікарських засобів знизилася на 27%, тоді як категорія виробів медичного призначення, навпаки, виросла на 5%. Це обумовлено збільшенням попиту на перев'язувальні матеріали, турнікети, шовний матеріал, товари догляду за ранами, хірургічні та інші медичні інструменти.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є АТ «Лубнифарм» – фармацевтичне підприємство в Україні, основним напрямком діяльності

якого є розробка і виробництво готових лікарських засобів для зовнішнього і внутрішнього застосування та медичних виробів у вигляді: таблеток, порошків, настоянок, екстрактів, рідин, олій, мазей, гелів, лініментів, ін'єкційних розчинів, зборів, лікарських трав, бинтів, серветок, пакетів. Номенклатура підприємства складає більше 100 найменувань і має широкий спектр фармакологічної дії.

Відповідно до стратегічних прагнень, місія підприємства – це створення, виробництво й забезпечення споживачів якісними, ефективними й безпечними лікарськими засобами та медичними виробами, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва.

При виробництві продукції використовують передові технології, які забезпечують високоякісний моніторинг життєво важливих показників стану здоров'я людини. Підприємство має усі необхідні ліцензії на виробництво, оптову торгівлю та сертифікат ISO 9001:2008.

В ході роботи був проведений аналіз економічних показників діяльності, який показав, що збільшення виручки від реалізації на 24806 тис. грн., або на 6,15% відбулося завдяки збільшенню кількості проданої продукції, а також збільшення середньої вартості одиниці товару; у 2022 р. у АТ «Лубнифарм» спостерігається збільшення оборотних коштів на 9,52%. При збільшенні виручки від реалізації відбувається зростання коефіцієнта оборотності на 7,65%; у 2022 р. спостерігається зменшення чисельності працівників (на -0,44%), при цьому чисельність адміністративних працівників збільшилось на 14,29%. Така політика підприємства пояснюється зростанням обсягів продажу і збільшення сегменту ринку, що займає АТ «Лубнифарм»; керівництво підприємства дотримується політики постійного збільшення рівня заробітної плати: так, заробітна плата адміністративного персоналу збільшилася на 3,14%, а робітників – на 5,26%; збільшення виручки від реалізації позитивно вплинуло також і на річну продуктивність праці – вона зросла на 6,62%; відтак за наведеним аналізом більшість показників покращились у 2022 р. по зрівнянню з 2021 р., однак основним



критерієм щодо оцінки ефективності, все ж таки залишається рентабельність. Так, при зростанні величини чистого прибутку на 74,22% відбувається збільшення рентабельності виробництва на 4,23%, а рентабельності продукції – на 3,72%.

Окрім економічного аналізу був проведений фінансовий аналіз стану підприємства, який показав, що відбулося, по-перше збільшення валюти балансу на 11,92%, по-друге ліквідних (оборотних) активів на 9,52%. Позитивним фактором є зменшення дебіторської заборгованості на -24,09%, але при цьому підприємство має надійне скорочення короткострокового фінансування обігових коштів, бо спостерігається зменшення короткострокової заборгованості на -4,97%. На кінець 2022 р. значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилось на -0,39. На кінець 2022 р. АТ «Лубнифарм» за рахунок грошових коштів може погасити лише 11% короткострокових зобов'язань, що є меншим за нормальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. За рахунок коштів і розрахунків з дебіторами підприємство може погасити 134% поточних короткострокових зобов'язань і за рахунок всіх оборотних активів – 295%. Відтак, наприкінці 2022 р. лише один (коефіцієнт покриття) із розглянутих показники платоспроможності АТ «Лубнифарм» є оптимальним.

SWOT-матриця показала, що підприємство має добру репутацію, ефективні канали розподілу продукції, наявність управлінського досвіду у керівника, але при цьому недостатньо ефективну організаційну структуру і загрозу зростання тиску конкурентів. Тому виходом з цього становища нами було запропоновано впровадження стратегії диверсифікації шляхом утворення діагностичного центру.

Проведений аналіз ділового середовища АТ «Лубнифарм», показав, що його основними сильними сторонами є добра репутація, висока якість продукції і обслуговування клієнтів; слабкими сторонами – нестача кваліфікованих робітників, невисокий рівень прибутковості, недостатнє ефективне управління маркетинговою діяльністю. Щодо можливостей

віднесемо збільшення частки ринку, вихід з ринку фірм-конкурентів, з ростом попиту на продукцію АТ «Лубнифарм» та інші; загрозами можуть бути такі фактори: зміни в потребах споживачів, зростання тиску конкурентів та інше.

АТ «Лубнифарм» довгий час не займалося розробкою стратегії і відтак немає дійних корів, які приносять збільшення прибутку і які можуть бути спрямовані на інші СЗГ. Необхідно вжити маркетингові заходи для стимулювання збуту, активізувати рекламу та розширити канали збуту відносно настоек, соків, екстрактів, рідини, розчинів; таблеток, порошків; мазей, лініментів, гелей, олій; лікарських трав. Забезпечити ефективну рекламу, просування і збут продукції АТ «Лубнифарм» можливо також за рахунок диверсифікованого напряму діяльності, який буде охоплювати рекомендацію до використання цих засобів після проведеного діагностуванні

За допомогою підходу, запропонованим І. Ансоффом, що забезпечує конкурентоспроможність у майбутньому за допомогою матриці «можливостей по товарах на ринку», ми прийшли до висновку, що основною умовою запропонованої стратегії є те, що ми виходимо на старий ринок з новим товаром. Отже, відкриття діагностичного центру є одним із шляхів впровадження стратегії.

Основним видом діяльності стратегічного напряму є платні діагностичні дослідження, до складу яких входять: огляд лікарів; ультразвукове дослідження; спеціальні методи діагностики; лабораторні обстеження.

По-перше, були визначені основні цілі стратегічного напряму, які були направлені на освоєння нових сегментів ринку, за допомогою проникнення на ринки м. Дніпро і Дніпропетровської області.

По-друге було проведено ряд розрахунків, які показали, що реалізація стратегії вимагає врахування одноразових витрат у сумі 2100 тис. грн.; реалізація стратегії диверсифікації вимагає річних витрат у сумі 2601,6 тис. грн., які будуть триматися на цьому рівні при постійних обсягах продаж.

По-третє, було розрахована ефективність, яка є показником результативності діяльності, який знаходиться як відношення результатів до витрат. Він показав, що на 1 грн. витрат приходиться 2,19 грн. чистого прибутку.

Було розраховано прогнозовані економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм» і стратегічного напрямку, які показали, що після впровадження стратегії усі показники покращились, що підтверджує доцільність впровадження запропонованої стратегії.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(2). С. 77–81.
2. Берест М.М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник : Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
3. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
4. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40.
5. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.
6. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів: Національний лісотехнічний університет України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224–228.
7. Горлова І. Огляд фармацевтичного ринку України в часи тяжких випробувань *Фармацевтична галузь*. 2023. №1(94). URL: <https://promoboz.com/ru/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevtychnogo-rynkuukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/#>.
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
9. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в

Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>

10. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.

11. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. 2018. *Інтелект XXI*. № 3. С. 55–58.

12. Дудок К.С., Прокопів М.В. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2023. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>

13. Спіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 99–103.

14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.

15. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

16. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

17. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 142–149. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)

18. Кучер М.М., Левченко Г.П. Системний підхід до оцінки зовнішніх чинників впливу на ресурсний потенціал галузі ресторанного господарства. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 143–148.

19. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

20. Офіційний сайт АТ «Лубнифарм». URL: <https://lf.com.ua/>
21. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник - Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. - 180 с.
22. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 127–131. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-23>
23. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
24. Промоційна активність фармкомпаній за підсумками 2022 р. Proximaresearch. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/promoczijna-aktivnist-farmkompanij-2022/>.
25. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с. 5. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: матеріали наук. семінару. К.: НУХТ, 2016. 102 с.
26. Світовий О.М. Деякі аспекти функціонування фармацевтичного ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-80>
27. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
28. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>
29. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
30. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий*

вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 6. С.18–23.

31. Åge J. Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway. *Public Management Review*. 2017. №20(3). P. 397–420.

32. Andersen L.B., Andreas B., Lene H.P. Performance in Public Organizations. Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*. 2016. №76(6). P. 852–62.

33. Ansoff I.H. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan. 2007. 233 p.

34. Bert G., Desmidt S., Cools E., Prinzie A. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. *Public Management Review*. 2018. №20(3). P. 340–59.

35. Bryson J.M., Lauren H.E., David M. Van Slyke. Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review*. 2018. № 20(3). P. 317–39.

36. Buller J.L. Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation. 2015. New York: Jossey-Bass.

37. Carola W., Floyd S.W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*. 2017. №43(6). P.1754–1788.

38. Elbanna S., Rhys A., Raili P. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*. 2016. №18(7). P. 1017–1042.

39. Ferlie. E., Edoardo O. Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues. 2015. New York: Routledge.

40. George B., Sebastian D., Julie D.M. Strategic Decision Quality in Flemish Municipalities. *Public Money & Management*. 2016. №36(5). P. 317–24.

41. George, Bert. 2018. Does Strategic Planning “Work” in Public

Organizations? Insights from Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 37(7): 527–30.

42. Gordon B., Sun Young Kim, and James L. Perry. 2017. Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data. *Review of Public Personnel Administration* 37(2): 139–59.

43. Market share Dashboard URL  
<https://www.seedsetgroup.com/pharmacymarket-research/>