

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)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студента групи 073м-22-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Проценко Івана Васильовича

на тему: Формування стратегії фармацевтичного підприємства (АТ  
«ЛУБНИФАРМ»)

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.

Структура роботи: 98 сторінок комп'ютерного тексту; 14 рисунків; 32 таблиці; 43 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії фармацевтичного підприємства.

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

Основні результати кваліфікаційної роботи магістра полягають у такому: розглянуто сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств; визначено види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства; розглянуто особливості процесу розробки стратегії розвитку підприємств; надано характеристику тенденцій розвитку фармацевтичного ринку України; охарактеризовано діяльність підприємства; виконано економічний аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»; оцінено фінансові показники діяльності АТ «Лубнифарм»; обґрунтовано необхідність розробки стратегії для АТ «Лубнифарм»; реалізовано та оцінено ефективність стратегії для АТ «Лубнифарм».

Методи дослідження: аналітичний метод, табличний, графічний та логічний методи, метод порівняльного аналізу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матричний метод (БКГ), проектна методика.

Результати кваліфікаційної роботи магістра рекомендовано для використання на підприємствах, що функціонують на фармацевтичному ринку.

Сфера застосування: формування стратегії фармацевтичного підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів: 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 приходить 2,19 грн. чистого прибутку, що підтверджує доцільність впровадження запропонованої стратегії.

## SUMMARY

Master's qualification thesis

Student group 073M-22-1

Dnipro University of Technology

Protsenko Ivan Vasyl'ovych

Formation of the strategy of a pharmaceutical enterprise (JSC "LUBNIPHARM")

Key words: STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC ANALYSIS TOOLS, ENTERPRISE DEVELOPMENT.

Structure of the work: 98 pages of computer text; 14 drawings; 32 tables; 43 sources of links.

Object of the research is the process of forming the strategy of a pharmaceutical enterprise.

Purpose of qualification thesis is theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of the strategy of the pharmaceutical enterprise JSC "LUBNIPHARM".

Main results of qualification thesis degree are: the modern realities of strategic planning of enterprises are considered; the types of strategies and tools for forming the company's development strategy are defined; the peculiarities of the process of development of enterprise development strategy are considered; the characteristics of the development trends of the pharmaceutical market of Ukraine are given; the activity of the enterprise is characterized; an economic analysis of the activities of JSC "LUBNIPHARM" was performed; evaluated the financial indicators of JSC "LUBNIPHARM"; the need to develop a strategy for JSC "LUBNIPHARM" is substantiated; implemented and assessed the effectiveness of the strategy for JSC "LUBNIPHARM".

Research methods: analytical method, tabular, graphic and logical methods, comparative analysis method, PEST analysis, SWOT analysis, matrix method (BCG), project method.

The results of the master's qualification work are recommended for use at enterprises operating in the pharmaceutical market.

Scope: formation of the strategy of a pharmaceutical enterprise.

The economic efficiency of the proposed measures: first, the main goals of the strategic direction were determined; secondly, calculations were made regarding the implementation of the strategy, thirdly, efficiency was calculated, which is an indicator of the effectiveness of activities, which is the ratio of results to costs. The calculation showed that for 1 UAH. expenses amount to UAH 2.19. net profit, which confirms the feasibility of implementing the proposed strategy.

## 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 дослідження 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), проєктна 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.