

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління _____

Кафедра економіки і підприємництва _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

_____ **магістра** _____

на тему: Стратегія посилення конкурентоспроможності підприємства

здобувач _____ **II** _____ **курсу** _____ **групи** УПЕП-24дм.
спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

_____ **Давиденко М.С.** _____

(ПІБ здобувача)



_____ (підпис)

Керівник роботи _____ **доц., к.х.н. Маслош О. В.** _____

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

_____ (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Давиденко Миколі Сергійовичу
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Стратегія посилення конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління підприємством. 3.3. Інформація про стратегію конкурентоспроможності в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою.
 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз конкурентного середовища підприємства, ресурсного потенціалу та ключових факторів формування конкурентних переваг 4.5. Визначення проблем і резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. 4.6. Розроблення стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. 4.7. Обґрунтування очікуваних результатів та ефектів від реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
 Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Давиденко М.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Маслош О.В.

(прізвище та ініціали)

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота: 121 с. (без додатків), 9 рис., 19 табл., 2 додатки, 60 джерел.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є діяльність підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є стратегія посилення конкурентоспроможності підприємства та механізми її формування і реалізації.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо посилення конкурентоспроможності підприємства на основі вдосконалення його конкурентної стратегії.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні, графічні та табличні методи, що дозволили оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та обґрунтувати напрями її підвищення.

Практичну частину роботи виконано на матеріалах ТОВ «Здрово». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано показники його фінансово-господарської діяльності, оцінено конкурентну позицію на фармацевтичному ринку України та визначено основні проблеми, що стримують зростання конкурентоспроможності.

За результатами дослідження розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зміцненню ринкових позицій.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»	8
1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності: підходи, види та інструменти.....	18
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	35
Висновки до розділу 1	52
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗДРАВО» ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	55
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Здраво» та умови його діяльності.....	55
2.2. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Здраво» та складові його поточної конкурентної стратегії	66
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Здраво» та механізми управлінського забезпечення її реалізації	81
Висновки до розділу 2	88
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	91
3.1. Визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства	91
3.2. Формування стратегії посилення конкурентоспроможності: інноваційні, маркетингові та організаційно-економічні заходи	96
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованої стратегії та прогноз очікуваних результатів	103
Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	122

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, глобалізації економічних процесів та загострення конкуренції питання забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення. Конкурентоспроможність виступає головною умовою стабільного функціонування та розвитку будь-якої бізнес-організації, оскільки саме вона визначає здатність підприємства ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати прибутковість діяльності.

Сучасні тенденції ринку, зокрема зростання вимог споживачів до якості продукції, інноваційність виробництва, цифровізація бізнес-процесів та необхідність швидкої адаптації до змін, зумовлюють потребу у розробленні дієвих стратегій підвищення конкурентоспроможності. Особливої актуальності це питання набуває для фармацевтичних підприємств, які функціонують у складному регуляторному середовищі та зазнають значного впливу світових ринкових коливань.

Отже, формування ефективної стратегії посилення конкурентоспроможності є ключовою умовою сталого розвитку підприємства та забезпечення його довгострокових конкурентних переваг, що визначає практичну значущість обраної теми дослідження.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

1. Розкрити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначити основні фактори її формування.
2. Узагальнити теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства та методи її оцінки.
3. Надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Здрово» та умов його функціонування.
4. Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства і визначити рівень його конкурентоспроможності.
5. Обґрунтувати напрями формування стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства.
6. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. У процесі виконання курсової роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу й синтезу, порівняння, індукції та дедукції – для узагальнення теоретичних основ конкурентоспроможності; економіко-статистичні методи – для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз, графічний та табличний методи – для виявлення сильних і слабких сторін підприємства та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичних звітів і статистичних даних, матеріалів Державної служби статистики України, офіційних даних підприємства ТОВ «Здрово», а також ресурсів мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для формування ефективної стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здрово» та підвищення його ринкових позицій на фармацевтичному ринку України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає одним із головних чинників його сталого функціонування, розвитку та здатності протистояти зовнішнім викликам. Динамічне зростання конкуренції, глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу й активне поширення інноваційних технологій призводять до постійного ускладнення ринкового середовища, що вимагає від підприємств підвищення гнучкості, ефективності та стратегічної орієнтації [4; 25].

Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства забезпечувати стабільні результати господарської діяльності в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому економічну стійкість і можливість подальшого розвитку [37, с. 139]. Вона характеризує рівень використання внутрішнього потенціалу, ресурсів, організаційних можливостей і здатності до інноваційного оновлення. З огляду на це, конкурентоспроможність розглядається не лише як поточний стан, а як динамічний процес адаптації підприємства до ринкових змін.

Теоретичне осмислення цієї категорії має важливе значення для формування ефективних стратегій розвитку. Саме розуміння сутності конкурентоспроможності дає змогу визначити ключові фактори її формування, встановити взаємозв'язок між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішнім ринковим середовищем, а також забезпечити системність управління її зміцненням. Таким чином, дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства створює концептуальну основу для подальшого аналізу її рівня, факторів формування та розроблення дієвої стратегії підвищення конкурентних переваг [8, с. 219; 41, с. 147].

Проблематика конкурентоспроможності підприємства посідає центральне місце в економічній науці, оскільки саме вона визначає рівень ефективності функціонування суб'єкта господарювання в умовах ринкової конкуренції. Упродовж останніх десятиліть дослідники розробили різноманітні теоретичні підходи до розуміння цієї категорії, кожен із яких відображає специфіку певного етапу розвитку економічної теорії та практики. Найбільш поширеними серед них є ринковий, ресурсний, функціональний, інноваційний і системний підходи.

Ринковий підхід ґрунтується на класичних теоріях конкурентної боротьби, згідно з якими конкурентоспроможність визначається насамперед позицією підприємства на ринку та його здатністю реагувати на вплив зовнішнього середовища. Ключовою концепцією цього підходу є модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера, яка розкриває вплив загрози появи нових конкурентів, сили постачальників і покупців, можливостей заміників та інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції на діяльність підприємства [25]. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність підприємства визначається його вмінням формувати ефективну ринкову стратегію, адаптовану до змін зовнішнього середовища, а також здатністю підтримувати продуктивність і створювати цінність для споживача.

Ресурсний підхід (Resource-Based View), представлений у працях Дж. Барні, Г. Гранта та інших дослідників, розглядає підприємство як сукупність унікальних ресурсів і компетенцій, які є джерелом довгострокової конкурентної переваги [4; 51]. Відповідно до моделі VRIO (Value – Rarity – Imitability – Organization), конкурентоспроможність виникає тоді, коли ресурси підприємства мають цінність, є рідкісними, важко імітованими та ефективно організованими. Цей підхід зміщує фокус із зовнішніх ринкових умов на внутрішній потенціал підприємства, наголошуючи на ролі управлінських компетенцій, технологій, людського капіталу та корпоративної культури у створенні стійких переваг.

Ресурсний підхід особливо актуальний для сучасних підприємств, які діють у мінливому середовищі, де конкурентні переваги дедалі частіше базуються не на вартості чи масштабах виробництва, а на унікальних знаннях, інноваціях і нематеріальних активах.

Функціональний підхід до визначення конкурентоспроможності ґрунтується на оцінюванні ефективності виконання підприємством основних функцій – виробничої, фінансової, маркетингової, управлінської, кадрової тощо [41]. У межах цього підходу конкурентоспроможність розглядається як результат злагодженої роботи всіх функціональних підсистем підприємства. Так, високий рівень фінансової стабільності забезпечує інвестиційну привабливість, ефективна маркетингова політика – доступ до ринку, якість управління персоналом – продуктивність праці, а рівень технологічного розвитку – інноваційну активність. Недоліком цього підходу є фрагментарність, адже він не враховує системного взаємозв'язку між функціональними сферами діяльності підприємства, що обмежує можливість комплексної оцінки його конкурентоспроможності.

Інноваційний підхід зосереджується на здатності підприємства генерувати й упроваджувати нововведення, що забезпечують його стратегічну гнучкість та адаптивність у конкурентному середовищі [39]. Конкурентоспроможність у цьому контексті визначається рівнем інноваційної активності, швидкістю технологічного оновлення, застосуванням цифрових рішень та ефективністю комерціалізації наукових результатів. Згідно з дослідженнями Г. Міщук і співавторств, інноваційна діяльність тісно пов'язана з соціальним капіталом підприємства, корпоративною культурою та здатністю до партнерства, що формує основу сталого конкурентного розвитку. Таким чином, інноваційний підхід відображає перехід від класичних моделей конкуренції до концепцій, заснованих на знаннях і соціальних взаємозв'язках.

Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів у межах цілісної соціально-економічної системи [8; 37]. Підприємство трактується як відкритий організм,

який одночасно реагує на зовнішні виклики та трансформує внутрішні процеси. У межах цього підходу конкурентоспроможність визначається рівнем гармонізації ресурсного потенціалу, управлінських рішень, ринкової політики та соціально-економічного середовища. Системний підхід є інтеграційним – він поєднує елементи попередніх концепцій, підкреслюючи необхідність узгодженого розвитку усіх підсистем підприємства для досягнення стійких конкурентних переваг [4, с. 36].

Для узагальнення наукових поглядів щодо сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати основні підходи, що склалися у вітчизняній і зарубіжній економічній науці. Кожен із них розглядає це поняття під різними кутами зору – від оцінки ринкових позицій до аналізу внутрішніх ресурсів і механізмів їх використання.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виявити спільні та відмінні риси у трактуванні конкурентоспроможності, зокрема у визначенні її сутності, ключових чинників формування та критеріїв оцінювання. Порівняльний аналіз демонструє, що, попри відмінність у наукових підходах, усі вони сходяться на розумінні конкурентоспроможності як здатності підприємства забезпечувати довгострокові переваги на ринку через ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У табл. 1.1 наведено узагальнену характеристику основних наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», яка відображає еволюцію цього терміна та ключові акценти, на яких зосереджували увагу провідні дослідники.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства різними авторами

Автор / Рік	Визначення	Ключовий акцент
М. Портер (1990) [9; 25]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства підтримувати продуктивність і розвиватися шляхом ефективного реагування на п'ять сил конкуренції: нові учасники, постачальники, покупці, замінники та внутрішня конкуренція.	Аналіз ринку, продуктивність, зовнішнє середовище
Дж. Барні (1991) [4; 51]	Конкурентна перевага забезпечується унікальними ресурсами підприємства, що відповідають критеріям VRIO – цінність, рідкість, неможливість імітації, організованість.	Внутрішні ресурси, компетенції
Л. В. Балабанова (2006) [41]	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно діяти під впливом економічних, соціальних і політичних факторів.	Вплив зовнішніх умов
Р. Л. Лупак (2016) [41]	Інтегральна властивість суб'єкта господарювання, що проявляється у здатності ефективно змагатися з аналогами на ринку, використовуючи власні ресурси.	Порівняння з конкурентами
Е. І. Цибульська (2019) [41]	Можливість ефективної діяльності в конкурентному середовищі завдяки раціональному використанню ресурсів і досягненню стабільних результатів.	Практична ефективність
Ю. Б. Іванов (2016) [41]	Здатність виробляти та реалізовувати продукцію, що перевищує аналоги конкурентів за якістю чи ціною, формуючи стійку ринкову позицію.	Перевага над конкурентами

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою економічною категорією, що відображає його здатність забезпечувати стабільне функціонування та розвиток у динамічному ринковому середовищі. Вона виступає інтегральним результатом ефективного використання ресурсів, оптимальної організації бізнес-процесів і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішніх умов. У науковій літературі конкурентоспроможність

визначається як багаторівневе та багатовимірне явище, що поєднує внутрішні можливості підприємства з вимогами ринку.

З економічного погляду конкурентоспроможність характеризує рівень використання потенціалу підприємства для створення й реалізації продукції, яка відповідає або перевищує вимоги споживачів, забезпечуючи отримання прибутку і довгострокову присутність на ринку. Вона виявляється через спроможність підприємства формувати конкурентні переваги, підтримувати ефективність господарської діяльності та досягати стратегічних цілей у мінливих економічних умовах [25; 41].

Економічна сутність конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства формувати економічну цінність. Вона визначається співвідношенням між користю продукції для споживача та витратами на її виробництво. Підприємства, що забезпечують вищий рівень такої цінності порівняно з конкурентами, отримують стійкі позиції на ринку та додану вартість. Отже, конкурентоспроможність відображає поєднання економічної ефективності та ринкової результативності. [42, с. 43].

Важливою характеристикою конкурентоспроможності є її динамічний характер. Вона не є статичним станом, а постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Підприємство може бути конкурентоспроможним у певний період, проте за відсутності інноваційної активності або стратегічної гнучкості його позиції можуть послабитися [8, с. 219]. Тому конкурентоспроможність розглядається як процес постійного оновлення, що охоплює вдосконалення виробничих технологій, модернізацію управлінських рішень, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток організаційної культури.

Сутність конкурентоспроможності також розкривається через її зв'язок з іншими економічними категоріями – ефективністю, продуктивністю, якістю та інноваційністю:

- Ефективність відображає раціональність використання ресурсів і оптимізацію співвідношення між результатами та витратами. Підприємство

вважається конкурентоспроможним, якщо досягає кращих економічних результатів за однакових ресурсних умов порівняно з конкурентами [42, с. 43].

- Продуктивність характеризує результативність праці, технічний рівень виробництва та здатність підприємства забезпечувати зростання обсягів випуску за рахунок підвищення ресурсної віддачі [25, с. 62].

- Якість продукції є безпосереднім чинником ринкової привабливості. Вона визначає рівень задоволення потреб споживачів і створює основу для формування лояльності клієнтів.

- Інноваційність відображає спроможність підприємства впроваджувати нові продукти, технології чи методи управління, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу [39, с. 44; 56].

Ці складові формують системну модель економічної сутності конкурентоспроможності, у якій взаємодіють ресурси, процеси, результати та стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

У межах цієї моделі конкурентоспроможність може бути описана як здатність підприємства ефективно трансформувати наявні ресурси у ринкову вартість, що проявляється у фінансових показниках, частці ринку, інноваційній активності та соціальній відповідальності [50, с. 15; 41, с. 147].

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства має багаторівневу структуру.

На мікроекономічному рівні вона відображає економічну результативність діяльності конкретного суб'єкта господарювання; на мезорівні – узгодженість між підприємствами певної галузі; а на макрорівні – здатність національної економіки створювати сприятливе середовище для бізнесу [37, с. 140].

Таке бачення дозволяє розглядати конкурентоспроможність не лише як внутрішню характеристику підприємства, а як елемент економічної системи, що функціонує у взаємодії з державними інституціями, споживачами, постачальниками й міжнародними партнерами.

З урахуванням наведеного, економічну сутність конкурентоспроможності підприємства доцільно визначати як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати сталу ефективність своєї діяльності та розвиток на основі раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, якості продукції та впровадження інновацій, що дозволяють створювати унікальну цінність для споживачів і зміцнювати ринкові позиції. Такий підхід інтегрує результати ринкових, ресурсних, функціональних, інноваційних і системних концепцій, що формують сучасне уявлення про природу конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які взаємодіють у межах цілісної економічної системи. У наукових дослідженнях під факторами конкурентоспроможності розуміють сукупність умов, ресурсів і процесів, що забезпечують здатність підприємства до ефективного функціонування та розвитку у конкурентному середовищі [8, с. 219; 4, с. 36]. Вивчення цих факторів є основою для розроблення стратегій підвищення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

За походженням чинники конкурентоспроможності поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники визначаються діяльністю підприємства та залежать від рівня організації його роботи. До них належать [9; 51]:

- наявність ресурсів і ефективність їх використання;
- система управління та організація виробничих і управлінських процесів;
- кадровий склад підприємства та рівень кваліфікації персоналу;
- технічний і технологічний стан виробництва
- рівень інноваційної діяльності.

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства та впливають на умови його функціонування. До основних з них відносять:

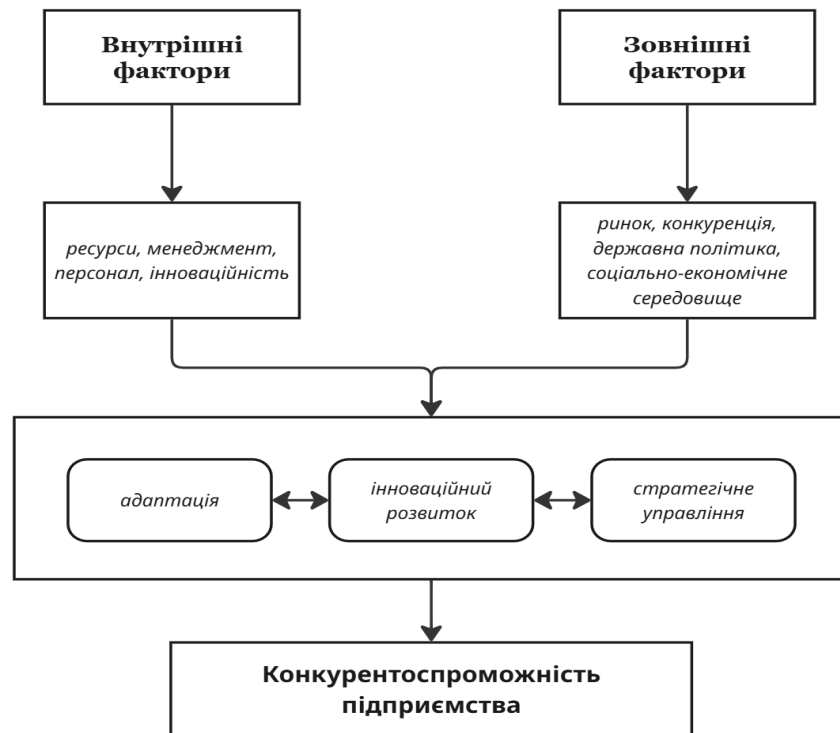
- ринкове середовище та рівень конкуренції;

- державне регулювання господарської діяльності [2, с. 455];
- вплив міжнародних економічних процесів;
- загальний соціально-економічний стан країни.

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів формує синергетичний ефект, який визначає загальний рівень конкурентоспроможності. Успішні підприємства, як правило, поєднують ефективне управління внутрішніми ресурсами з адаптацією до зовнішніх змін.

Для узагальнення цієї взаємодії на рис. 1.1 подано схему формування конкурентоспроможності підприємства.

Схема відображає центральну роль конкурентоспроможності, яка формується під впливом двох груп факторів: внутрішніх (ресурси, менеджмент, персонал, інноваційність) і зовнішніх (ринок, конкуренція, державна політика, соціально-економічне середовище). Їх взаємозв'язок реалізується через процеси адаптації, інноваційного розвитку та стратегічного управління.



miro

Рис. 1.1 Схема факторів формування конкурентоспроможності підприємства

За характером впливу фактори конкурентоспроможності поділяють на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних належать ресурси, які мають речову форму: основні засоби, виробничі потужності, сировина, обладнання, фінансовий капітал. Їх оптимальне використання забезпечує економічну ефективність і стабільність діяльності підприємства [8, с. 219]. Нематеріальні фактори охоплюють елементи, що не мають фізичного виміру, але мають вирішальне значення для стійкого розвитку: корпоративну культуру, імідж і репутацію, відносини з партнерами, клієнтами, державними структурами, а також соціальний капітал [56]. Сучасні дослідження підтверджують, що саме нематеріальні активи дедалі частіше виступають джерелом довгострокових конкурентних переваг [39, с. 44].

Конкурентоспроможність є багаторівневим утворенням, що проявляється на кількох рівнях [42, с. 44; 41, с. 148]:

1. Рівень товару – характеризується якістю, ціною, дизайном, сервісом, інноваційними характеристиками продукції. Саме товар є первинним носієм конкурентних переваг.

2. Рівень підприємства – відображає ефективність використання ресурсів, фінансові результати, управлінську компетентність і стратегічний потенціал фірми.

3. Рівень галузі – визначається структурою ринку, технологічним рівнем, науково-технічними зв'язками та можливістю галузі створювати нову вартість.

4. Рівень держави (макроекономічний) – характеризується інституційною спроможністю країни формувати сприятливі умови для бізнесу, стабільністю національної валюти, розвитком інноваційного середовища та інтеграцією у світову економіку.

Кожен рівень є взаємопов'язаним і впливає на інші: конкурентоспроможність продукції визначає позиції підприємства, а ефективність підприємств – рівень конкурентоспроможності галузі та економіки загалом.

Для кількісного та якісного вимірювання конкурентоспроможності застосовують систему критеріїв, які відображають різні аспекти діяльності підприємства [25, с. 63; 50, с. 16]:

- економічні критерії – рентабельність, собівартість, обсяг реалізації, фінансова стійкість, ліквідність;
- ринкові критерії – частка ринку, динаміка продажів, географія збуту;
- інноваційно-технологічні критерії – рівень технологічного оновлення, частка витрат на інновації, темпи цифровізації процесів;
- соціальні критерії – рівень кваліфікації персоналу, мотиваційна система, корпоративна культура;
- репутаційні критерії – імідж підприємства, довіра споживачів і партнерів, наявність сертифікацій якості.

Збалансоване поєднання кількісних і якісних критеріїв дає змогу здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності та виявити напрями її підвищення.

Підсумовуючи, конкурентоспроможність підприємства є динамічною здатністю створювати економічну цінність і утримувати переваги в мінливому ринковому середовищі завдяки поєднанню внутрішніх ресурсів і зовнішньої адаптації. Логічним продовженням теоретичного аналізу сутності, рівнів і чинників конкурентоспроможності є окреслення стратегічних підходів та конкретних видів стратегій, за допомогою яких підприємство може цілеспрямовано формувати й посилювати свої конкурентні позиції. Саме цим питанням присвячено підрозділ 1.2.

1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності: підходи, види та інструменти

У попередньому підрозділі було доведено, що конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує внутрішній потенціал суб'єкта господарювання з вимогами зовнішнього

ринкового середовища. Вона формується під впливом комплексу факторів – ресурсних, організаційних, інноваційних і соціально-економічних – та визначає здатність підприємства до ефективного функціонування, розвитку й адаптації в умовах динамічної конкуренції. Проте самих лише факторів недостатньо для забезпечення стабільних переваг: необхідним є цілеспрямований стратегічний підхід до їх використання.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю ринків, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням ролі інновацій. Це вимагає від підприємств не реактивної, а проактивної поведінки – здатності передбачати тенденції та формувати власну траєкторію розвитку. Саме тому конкурентоспроможність сьогодні розглядається не лише як результат господарської діяльності, а як процес постійного стратегічного оновлення, що забезпечується комплексом взаємопов'язаних управлінських рішень.

У цьому контексті стратегія виступає головним інструментом формування та зміцнення конкурентних переваг. Вона визначає довгострокові орієнтири діяльності підприємства, окреслює напрями використання ресурсів, формує систему пріоритетів і забезпечує узгодженість між внутрішнім потенціалом і зовнішніми можливостями. Наукові підходи, розглянуті раніше – ринковий, ресурсний, функціональний, інноваційний і системний – створюють концептуальне підґрунтя для вибору стратегій підвищення конкурентоспроможності, які поєднують аналітичне розуміння ринкових процесів із практичними механізмами управління. Подальший виклад присвячено розкриттю теоретичних підходів до формування стратегій підвищення конкурентоспроможності, їх класифікації за змістом і спрямованістю, а також аналізу основних інструментів, за допомогою яких підприємства реалізують обрану стратегію в практичній діяльності.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю ґрунтується на низці теоретичних підходів, які задають логіку перетворення економічних концепцій на практичні напрями дій. Кожен підхід формує власну

конфігурацію пріоритетів (де саме зосереджувати зусилля) та механізмів (як саме діяти), а їх послідовне поєднання дозволяє конструювати гнучкі «гібридні» стратегії, здатні витримувати динаміку ринкового середовища [5; 27; 47].

Ринковий підхід. У центрі – позиціонування підприємства в галузі з урахуванням інтенсивності конкурентних сил і структури ринку. Стратегія трактується як пошук стійкої ринкової позиції через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на ніші. Така логіка відповідає класичній конкурентній парадигмі і залишається актуальною як «рамка» для узгодження ринкової поведінки з внутрішніми можливостями фірми (наприклад, адаптація продуктової лінійки під вимоги попиту, баланс «ціна/якість», управління каналами збуту) [5].

Ресурсний підхід (RBV). Фокус зміщується із зовнішнього ринку на внутрішній потенціал: унікальні, важко відтворювані ресурси та компетенції (технології, процесні рутини, інтелектуальний і людський капітал) стають джерелом довгострокової переваги. Стратегічні пріоритети – ідентифікація «ядра компетенцій», їх захист і масштабування; інвестиції у здатності, що проходять «тест цінності/рідкісності/складності імітації/організованості». У практиці це проявляється як розвиток операційної досконалості, управління знаннями і впровадження цифрових систем планування ресурсів [47].

Інноваційний підхід. Конкурентоспроможність розглядається як функція інтенсивності оновлення: інвестиції в R&D, цифровізація процесів, автоматизація, розроблення нових продуктів/рішень, пришвидшення комерціалізації. Для галузей із високою технологічною динамікою (зокрема харчова промисловість) інноваційно-орієнтовані стратегії виступають базовим шляхом підвищення технологічного рівня та продуктивності, а також гнучкості у відповідь на коливання попиту [27]. У суміжних секторах (наприклад, агро) набір інноваційних інструментів включає GIS/GPS, дрони, супутниковий моніторинг, спеціалізоване ПЗ – усе це формує техніко-технологічні передумови стійких переваг [7].

Функціональний підхід. Наголос – на узгодженні рішень між основними підсистемами: виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом, якістю. Звідси – пріоритети операційної досконалості (Lean, TQM, ISO), фінансової дисципліни, інтегрованих маркетингових комунікацій і розвитку HR-компетенцій. Власне функціональна координація зменшує транзакційні витрати, синхронізує «ритм» бізнес-процесів і створює «плече» для ринкових стратегій (які потребують надійної операційної опори) [1].

Системний підхід. Підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система; стратегія – як інтегрована модель гармонізації підсистем (виробничої, ресурсної, інноваційної, маркетингової, інформаційної) та їх узгодження із зовнішнім середовищем. У цій логіці природно постає зв'язок конкурентоспроможності з економічною безпекою, клієнтоорієнтованістю, стійкістю й післявоєнною відбудовою – тобто із цілями, що виходять за межі короткострокового прибутку й орієнтуються на довготривалу стійкість розвитку [5]. Додатково системний підхід дає змогу враховувати просторовий вимір конкурентоспроможності – наприклад, через інструменти територіального маркетингу та управління місцевими ресурсами, які формують середовище для бізнесу [21].

Гібридизація підходів. На практиці стратегічні рішення рідко «чисті». Підприємства комбінують ринкові й ресурсні логіки (позиціонування, що спирається на унікальні компетенції), інноваційні й функціональні (цифровізація плюс операційна досконалисть), системні й маркетингові (ESG/культура/партнерства як драйвер бренду і лояльності). Гібридні стратегії дозволяють одночасно підвищувати ефективність, адаптивність і стійкість, зменшуючи залежність від єдиного важеля впливу [27; 21].

Узагальнення наведених наукових підходів дає змогу систематизувати їх ключові характеристики та простежити, як кожен із них визначає пріоритети стратегічного розвитку підприємства. З цією метою у табл. 1.2 подано порівняльну характеристику основних теоретичних підходів до формування стратегій підвищення конкурентоспроможності. Вона відображає їх сутність,

типові напрями реалізації та очікувані результати, що створює концептуальну основу для подальшої класифікації видів стратегій у діяльності підприємств.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до формування стратегій підвищення
конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Ключова ідея	Типові стратегії	Очікуваний результат
Ринковий [5]	Позиціонування з урахуванням конкурентних сил і структури галузі	Лідерство за витратами; диференціація; фокусування; розвиток ніші	Зміцнення ринкової позиції, приріст частки ринку
Ресурсний (RBV) [47]	Довгострокова перевага на базі унікальних компетенцій/активів	Концентрація на ключових компетенціях; розвиток інтелектуального капіталу; цифрові ERP/APS	Стійка перевага, складність імітації, вища рентабельність
Інноваційний [27; 7]	Постійне технологічне оновлення та цифровізація	Інноваційно-орієнтована; R&D; автоматизація/цифрові платформи	Зростання продуктивності, якості, гнучкості
Функціональний [1]	Узгодження рішень між виробництвом, фінансами, маркетингом, HR, якістю	Lean/TQM/ISO; інтегровані маркетингові комунікації; фінансова дисципліна	Операційна досконалість, менші витрати, стабільність якості
Системний [5; 21]	Інтеграція внутрішніх підсистем із зовнішнім середовищем, клієнтоорієнтованість і безпека	Комплексні стратегії стійкого розвитку; клієнтоорієнтація; партнерські мережі	Синергія підсистем, довгострокова стійкість і безпека

Розглянуті теоретичні підходи створюють методологічну основу для розроблення практичних стратегій підвищення конкурентоспроможності

підприємства. Кожен підхід формує власний фокус стратегічного управління: ринковий – на позиціонуванні у конкурентному середовищі, ресурсний – на розвитку унікальних активів, інноваційний – на технологічному оновленні, функціональний – на внутрішній координації, а системний – на комплексній збалансованості всіх елементів. Поєднання цих концепцій у реальній практиці забезпечує формування різних типів стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Виділення видів стратегій конкурентоспроможності ґрунтується на критеріях спрямованості, змісту та механізмів реалізації. Це дозволяє систематизувати широкий спектр стратегічних рішень за домінуючим орієнтиром – інноваційним, маркетинговим, ресурсним, організаційним, соціальним або територіальним. Така класифікація узгоджується із сучасними підходами до стратегічного менеджменту, де підприємство розглядається як відкрита система, що формує конкурентоспроможність на кількох рівнях одночасно: від удосконалення внутрішніх процесів до взаємодії із зовнішнім середовищем [5].

Інноваційно-орієнтовані стратегії передбачають систематичне оновлення продуктів, технологій і управлінських процесів з метою створення унікальної цінності для споживачів. Згідно з дослідженнями Лагодієнка В. В. та Артеменко Л. П. [27], підприємства харчової промисловості, що впроваджують інноваційно-орієнтовані стратегії, досягають конкурентних переваг через поєднання інвестицій у R&D, автоматизацію виробництва, цифровізацію управління та розвиток людського капіталу.

Такі стратегії дозволяють скоротити виробничі витрати, підвищити якість продукції та адаптивність підприємства до змін попиту. Інноваційна спрямованість виступає базовим джерелом довгострокової конкурентної переваги, адже створює бар'єри для імітації, сприяє формуванню унікальних компетенцій та забезпечує технологічне лідерство. На практиці це проявляється у впровадженні нових продуктів, автоматизованих систем

управління, енергоощадних технологій і розширенні інноваційного партнерства з науковими установами.

Маркетингові та цифрові стратегії базуються на поєднанні інструментів брендингу, цифрових комунікацій і клієнтоорієнтованого менеджменту. Як зазначає Палаш Д. А. [32], цифровий маркетинг стає необхідним компонентом стратегічного управління конкурентоспроможністю, оскільки забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами та підвищує впізнаваність бренду. Серед основних напрямів – SMM, SEO, контент-маркетинг, управління відгуками, CRM-системи та аналітика клієнтських даних.

Актуальність таких стратегій зростає в умовах цифровізації економіки, коли швидкість інформаційних потоків визначає успішність комунікаційної політики підприємства. Прикладом реалізації є стратегія ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»», де впровадження системи цифрового маркетингу сприяло зростанню продажів і розширенню клієнтської бази [32]. Подібні практики відображають трансформацію маркетингу з допоміжної функції у стратегічний інструмент формування конкурентних переваг.

Ресурсно-ефективні стратегії спрямовані на оптимізацію використання матеріальних, фінансових, трудових та енергетичних ресурсів. Як зазначають Ушкаренко Ю. В. і Сорокіна А. М. [47], ефективне управління ресурсами дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити якість і мінімізувати екологічні втрати. Основними напрямками таких стратегій є впровадження систем управління витратами, енергоощадних технологій, автоматизації логістики та цифрових інструментів моніторингу ресурсів.

Ресурсно-ефективний підхід підсилює стратегічну гнучкість підприємства, оскільки дозволяє швидко перерозподіляти ресурси відповідно до змін кон'юнктури ринку. Його практичне застосування забезпечує зростання продуктивності, зменшення операційних витрат та підвищення прибутковості, що, у свою чергу, зміцнює фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства на довгострокову перспективу.

Організаційно-управлінські стратегії зорієнтовані на вдосконалення системи менеджменту, структури управління та корпоративної культури. У кваліфікаційній роботі Пітел Н. С. [1] обґрунтовано, що вдосконалення стратегічного менеджменту через впровадження інструментів TQM, Lean Management, Balanced Scorecard і ISO забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей, сприяє підвищенню якості продукції та скороченню внутрішніх втрат.

Такі стратегії формують управлінську синергію між підрозділами підприємства, стимулюють розвиток кадрового потенціалу, знижують ризики неузгодженості рішень. Крім того, вони створюють організаційну основу для реалізації інших стратегічних напрямів – інноваційних, маркетингових чи ресурсних.

Окрему групу становлять стратегії сталого розвитку та економічної безпеки, які поєднують економічні, екологічні й соціальні цілі. Власенко Н. В. [5] наголошує, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростання ризиків і нестабільності неможливе без урахування принципів соціальної відповідальності, енергоефективності та дотримання стандартів корпоративного управління.

Дані стратегії передбачають впровадження ESG-підходів, розвиток екологічних інновацій, мінімізацію ризиків через диверсифікацію постачань і ринків, а також формування корпоративної культури безпеки. Вони дозволяють забезпечити не лише короткострокову прибутковість, а й довготривалу стабільність функціонування підприємства, що є особливо актуальним у післявоєнний період відновлення економіки України.

Регіональні та територіальні стратегії спрямовані на підвищення конкурентоспроможності місцевих економік через розвиток партнерств між бізнесом, громадою та органами влади. Дослідження Зозулі О. [21] визначає чотири групи інструментів територіального маркетингу: аналітичні, комунікаційні, проектні та фінансові. Вони сприяють формуванню

сприятливого інвестиційного клімату, залученню нових виробництв і підвищенню привабливості території.

Підприємства, що активно взаємодіють із місцевими громадами, отримують додаткові конкурентні переваги у вигляді соціальної підтримки, спрощення адміністративних процедур і підвищення репутаційного капіталу. Таким чином, територіальний вимір стратегічного управління виступає важливим доповненням до корпоративного рівня конкурентоспроможності.

Узагальнення наведених типів стратегій дає змогу систематизувати їх за основними напрямками впливу на конкурентоспроможність підприємства та простежити зв'язок із теоретичними підходами, розглянутими у попередньому пункті. Інноваційно-орієнтовані, маркетингові та ресурсно-ефективні стратегії переважно базуються на ресурсному й інноваційному підходах; організаційно-управлінські – на функціональному; а стратегії сталого розвитку та територіальні – на системному підході. Усі вони взаємодіють у межах єдиного стратегічного простору управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для наочності в табл. 1.3 подано узагальнену класифікацію основних видів стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства, їх зміст, ключові переваги та приклади практичного застосування.

Таблиця 1.3

Види стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства

Тип стратегії	Сутність	Ключові переваги
Інноваційно-орієнтована [27]	Постійне оновлення продукту, технологій і процесів; розвиток R&D	Технологічне лідерство, зростання продуктивності, бар'єри для імітації
Маркетингова та цифрова [32; 43]	Формування бренду, управління клієнтськими даними, цифрові комунікації	Зростання впізнаваності, лояльності та ринкової частки
Ресурсно-ефективна [47]	Оптимізація використання матеріальних, трудових, фінансових і енергетичних ресурсів	Зменшення витрат, підвищення прибутковості та стійкості
Організаційно-управлінська [1]	Впровадження сучасних методів менеджменту: Lean, TQM, BSC, ISO	Поліпшення якості, узгодженість процесів,

		розвиток кадрового потенціалу
Сталого розвитку та економічної безпеки [5]	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей; управління ризиками	Стійкість, соціальна відповідальність, енергоефективність
Регіональна (територіальна) [21]	Співпраця з громадами, розвиток територіального маркетингу, локалізація виробництва	Соціальна підтримка, інвестиційна привабливість, репутаційний капітал

Систематизація, наведена у таблиці, демонструє, що стратегічне управління конкурентоспроможністю має комплексний характер і поєднує різні напрями – від інноваційної діяльності та маркетингу до ресурсного менеджменту, організаційних реформ і соціально-економічної взаємодії. Цю взаємопов’язаність стратегічних напрямів відображено на рис. 1.2, який ілюструє класифікацію стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства у вигляді інтегрованої схеми.

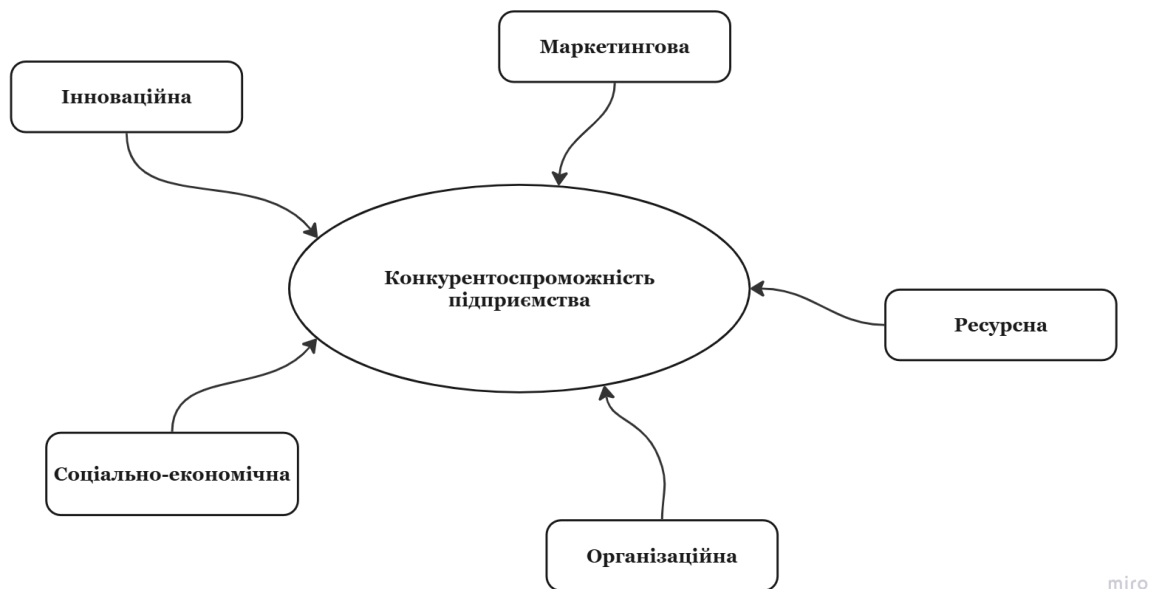


Рис. 1.2 Класифікація стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ефективність будь-якої стратегії підвищення конкурентоспроможності визначається не лише її концептуальним змістом, а й наявністю відповідного

інструментарію для практичної реалізації. Саме інструменти забезпечують перехід від стратегічного бачення до конкретних дій, завдяки яким підприємство здатне перетворювати потенціал на реальні конкурентні переваги. Різноманітність стратегій – інноваційних, маркетингових, ресурсних, організаційних чи соціальних – зумовлює необхідність комплексного використання взаємодоповнюваних інструментів управління.

Залежно від змісту стратегії, інструменти доцільно згрупувати за п'ятьма основними напрямками: маркетинговим, інноваційним, управлінським, соціальним і ресурсно-економічним. Такий підхід дозволяє систематизувати засоби реалізації стратегічних цілей та визначити їхній взаємозв'язок із конкретними очікуваними результатами діяльності підприємства.

Маркетингові інструменти спрямовані на формування попиту, розвиток бренду та забезпечення стійких відносин із клієнтами. В умовах цифровізації вони включають широкий спектр засобів: CRM-системи, SEO-оптимізацію, SMM-комунікації, контент-маркетинг, аналітику клієнтських даних та автоматизацію маркетингових процесів. Як зазначає Палаш Д. А. [32], саме цифровий маркетинг стає основним каналом комунікації підприємства зі споживачами та джерелом зростання лояльності. Ткачова М. В. [43] також підкреслює, що ефективна система управління взаєминами з клієнтами забезпечує зростання ринкової частки та підвищення адаптивності підприємства до змін споживчих пріоритетів.

Використання аналітичних панелей (dashboard), систем KPI-моніторингу, платформ email-маркетингу та інструментів таргетованої реклами дає змогу не лише підвищити впізнаваність бренду, а й оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Для підприємств сектору B2B ключовими інструментами виступають стратегічні партнерства, система управління репутацією та інтелектуальний моніторинг конкурентів.

Інноваційні інструменти забезпечують реалізацію технологічної та продуктової модернізації підприємства. Вони включають інвестиції у R&D, автоматизацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій,

розвиток інформаційних систем управління та використання геоінформаційних технологій (GIS). Голишева Є. О. [7] підкреслює, що для аграрних і промислових підприємств доцільним є застосування дронів, супутникового моніторингу та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень.

Інноваційні інструменти формують основу стратегії технологічного лідерства, сприяючи зростанню продуктивності, скороченню витрат і підвищенню екологічної безпеки. У поєднанні з інвестиційними механізмами вони забезпечують можливість для довгострокового розвитку, підвищують стійкість підприємства до технологічних шоків і створюють передумови для виходу на нові ринки [27; 7].

Управлінські інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації стратегічних рішень. До них належать Total Quality Management (TQM), Lean Management, Balanced Scorecard (BSC), ISO-сертифікація та системи бенчмаркінгу. За Пітел Н. С. [1], саме інтеграція таких інструментів у систему стратегічного менеджменту дає змогу забезпечити узгодженість цілей між підрозділами, підвищити прозорість управлінських процесів та покращити показники якості.

Застосування інструментів BSC дозволяє трансформувати стратегічні цілі в конкретні вимірювані показники за чотирма площинами – фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів і навчання/розвитку. У свою чергу, принципи Lean орієнтовані на усунення втрат і підвищення цінності для споживача, що сприяє зростанню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Соціальні інструменти пов'язані з розвитком корпоративної культури, мотиваційних програм, ESG-ініціатив, а також із реалізацією принципів соціальної відповідальності бізнесу. Власенко Н. В. [5] зазначає, що стійка конкурентоспроможність формується не лише через економічні результати, а й через нематеріальні чинники – довіру, лояльність, репутацію та етичну поведінку підприємства.

Використання інструментів соціального менеджменту (тимбілдинг, внутрішні комунікації, підтримка добробуту персоналу, участь у соціальних проєктах) сприяє підвищенню залученості працівників і покращує імідж компанії на ринку праці. ESG-стандарти, що охоплюють екологічний, соціальний та управлінський виміри, стають невід’ємним елементом сучасних стратегій сталого розвитку.

Ресурсно-економічні інструменти забезпечують фінансову стійкість і раціональне використання матеріальних ресурсів. Вони включають енергоефективні технології, фінансове планування, контролінг, аутсорсинг допоміжних функцій, системи управління витратами та економічний аналіз ефективності інвестицій. Ушкаренко Ю. В. і Сорокіна А. М. [47] доводять, що саме впровадження механізмів ресурсоефективного управління дозволяє підприємствам мінімізувати втрати, знижувати собівартість і водночас підтримувати екологічну збалансованість виробництва.

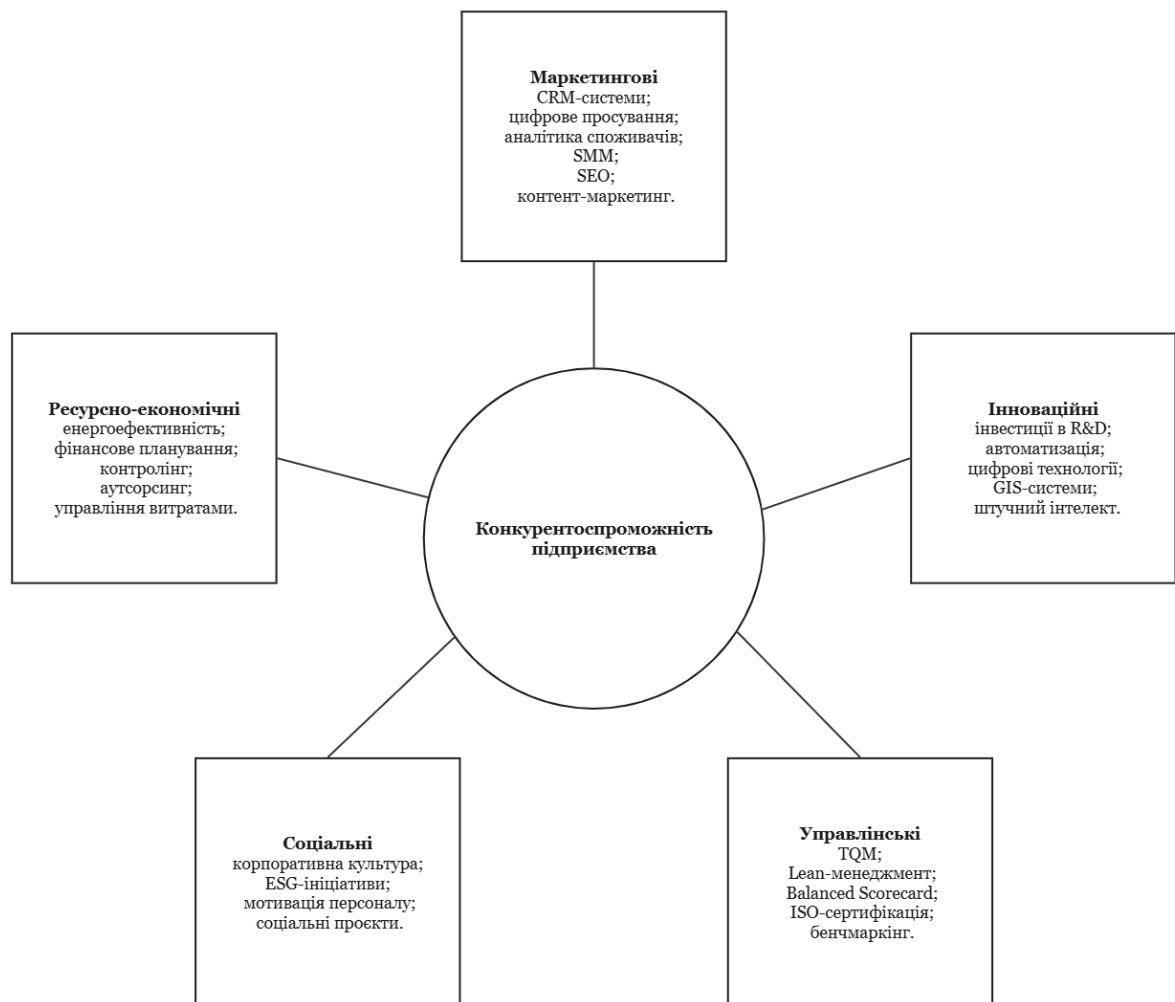
Застосування таких інструментів у поєднанні з цифровими технологіями створює передумови для підвищення рентабельності, зміцнення фінансової дисципліни та досягнення високих показників продуктивності. Ресурсно-економічний інструментарій забезпечує стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності та сприяє реалізації стратегій сталого розвитку.

Узагальнення наведених інструментів дозволяє простежити взаємозв’язок між обраним типом стратегії, відповідним набором інструментів та очікуваними результатами їх застосування. Для інноваційних стратегій ключовими є R&D і цифрові технології, для маркетингових – клієнтоорієнтовані платформи й аналітика, для організаційно-управлінських – системи якості та Balanced Scorecard, для ресурсно-економічних – енергоощадні технології й фінансове планування, а для соціальних – ESG-ініціативи та корпоративна культура.

Використання цих інструментів у комплексі створює синергетичний ефект, за якого один напрям підсилює інший, формуючи цілісну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. На рис. 1.3

наведено схематичне відображення взаємозв'язку між основними групами інструментів реалізації стратегій, що спільно забезпечують досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Практична реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності вітчизняними підприємствами свідчить про поступовий перехід бізнесу від тактичних до стратегічно орієнтованих моделей управління. Більшість успішних компаній намагаються інтегрувати у свою діяльність комплексні підходи, поєднуючи інноваційні, маркетингові, організаційні та ресурсно-економічні інструменти. Це дозволяє не лише зміцнювати позиції на ринку, а й підвищувати гнучкість та адаптивність до зовнішніх змін.



miro

Рис. 1.3 Інструменти реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства

В Україні останніми роками спостерігається зростання практик стратегічного менеджменту в промисловості, торгівлі, аграрному секторі, сфері послуг. Застосування інноваційних технологій, систем управління якістю, цифрового маркетингу та програм енергоефективності сприяє формуванню нової конкурентної моделі вітчизняного бізнесу. Узагальнені приклади реальних підприємств, що успішно впроваджують такі стратегії, наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Приклади реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності
підприємств в Україні

№	Підприємство / Сфера діяльності	Тип стратегії	Ключові інструменти реалізації	Отримані / очікувані результати
1	ТОВ «Баглійський елеватор» (м. Кам'янське, елеваторні послуги, логістика зерна) [43]	Маркетингова та клієнтоорієнтована	Аналіз конкурентного середовища; оновлення позиціонування; оптимізація збутових каналів; впровадження CRM-системи; активізація комунікацій з агровиробниками	Збільшення обсягів завантаження потужностей; стабільніший грошовий потік; підвищення лояльності клієнтів
2	ТОВ «Торгова група «АРС- Кераміка» (дистрибуція керамічної плитки, будівельних матеріалів) [32]	Маркетингова та цифрова	Впровадження SMM, SEO, контент- маркетингу; використання аналітики клієнтських даних; CRM- система; таргетована реклама	Зростання впізнаваності бренду; приріст продажів; збільшення повторних покупок

Продовження таблиці 1.4

№	Підприємство / Сфера діяльності	Тип стратегії	Ключові інструменти реалізації	Отримані / очікувані результати
3	ТОВ «ПРОФІ СТАН» (виробництво металевих конструкцій і машинобудування) [1]	Організаційно- управлінська (якість)	Впровадження TQM, Lean Management, Balanced Scorecard, ISO; навчання персоналу; оптимізація внутрішніх процесів	Зменшення браку; скорочення циклу виробництва; зростання рентабельності; підвищення ефективності управління
4	Кондитерські підприємства (харчова промисловість, виробництво солодощів) [47]	Ресурсно- ефективна	Системи управління витратами; енергоефективні і технології; автоматизація ліній; контролінг ресурсів; цифровізація обліку	Зниження собівартості продукції; збільшення продуктивності ; покращення якості; підвищення екологічної стійкості
5	Підприємства харчової промисловості (агропереробка, інноваційні технології) [27]	Інноваційно- орієнтована	Інвестиції в R&D; цифровізація виробництва; автоматизація логістики; співпраця з науковими установами	Підвищення технологічного рівня; впровадження нових продуктів; зростання продуктивності праці
6	Регіональні підприємства Львівщини (послуги, туризм, виробництво) [27]	Регіональна (територіальна)	Використання інструментів територіального маркетингу; розвиток партнерств з громадами; залучення інвестицій	Підвищення інвестиційної привабливості; зміцнення репутації бізнесу; соціальна підтримка громад

Продовження таблиці 1.4

№	Підприємство / Сфера діяльності	Тип стратегії	Ключові інструменти реалізації	Отримані / очікувані результати
7	Промислові підприємства України (енергетика, машинобудування) [5]	Сталого розвитку та економічної безпеки	ESG-ініціативи; системи управління ризиками; екологічні стандарти; програми корпоративної відповідальності	Зміцнення стійкості до криз; покращення іміджу; довгострокова стабільність функціонування

Проведене дослідження стратегічних аспектів управління конкурентоспроможністю показало, що досягнення та утримання конкурентних переваг потребує цілісного підходу, який поєднує науково обґрунтовані принципи та практичні механізми реалізації. Конкурентоспроможність підприємства не може формуватися стихійно – вона є результатом узгоджених стратегічних дій, спрямованих на розвиток потенціалу, інноваційність і ефективне використання ресурсів.

Встановлено, що наукові підходи – ринковий, ресурсний, інноваційний, функціональний і системний – виступають концептуальним підґрунтям для вибору стратегічних орієнтирів підприємства. На їх основі формуються конкретні види стратегій, спрямовані на посилення конкурентних позицій: інноваційно-орієнтовані, маркетингові, ресурсно-ефективні, організаційно-управлінські, соціально відповідальні та регіональні. Їх реалізація відбувається через відповідні інструменти – маркетингові, інноваційні, управлінські, соціальні та ресурсно-економічні, які в сукупності утворюють систему практичного втілення стратегічних рішень.

Практичний досвід українських підприємств підтверджує результативність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. Компанії, що поєднують інноваційні технології,

цифрові маркетингові рішення, управлінські стандарти якості та ресурсну ефективність, демонструють вищий рівень стабільності, рентабельності й гнучкості у відповідь на виклики ринку.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю є багаторівневим процесом, який інтегрує аналітичне бачення, інструментальне забезпечення та практичну реалізацію. Наступним кроком у дослідженні є визначення методів оцінювання рівня конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу підприємства, що дає змогу виміряти ефективність розроблених стратегій і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх удосконалення.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною складовою системи стратегічного управління, адже саме воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити ефективність реалізованих стратегій і визначити напрями подальшого розвитку. Без об'єктивної діагностики неможливо ані сформулювати дієву конкурентну стратегію, ані здійснити контроль за результатами її реалізації. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності виступає ключовою функцією стратегічного менеджменту, що поєднує аналітичну, контрольну та прогностичну складові управлінського процесу.

У попередньому підрозділі 1.2 було зосереджено увагу на підходах, видах і інструментах формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логічним продовженням цього аналізу є дослідження методів її оцінювання – тобто способів кількісного й якісного вимірювання досягнутого рівня конкурентних переваг та стратегічного потенціалу. Якщо стратегії визначають напрям руху підприємства, то методи оцінки показують, наскільки ефективно воно рухається обраним шляхом.

Сучасна економічна практика свідчить, що для отримання достовірної картини конкурентних позицій доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує кількісні (індексні, інтегральні, коефіцієнтні) та якісні (експертні, матричні, порівняльні) методи аналізу. Їх синергія дозволяє оцінювати не лише поточний стан, але й потенціал підприємства до довгострокового розвитку.

Система оцінювання конкурентоспроможності підприємства формується на основі різноманітних методичних підходів, які відрізняються за глибиною аналізу, складом показників і призначенням. Для забезпечення наукової послідовності дослідження доцільно здійснити класифікацію цих методів за кількома ключовими ознаками.

За рівнем застосування методи поділяють на[36; 3]:

- оцінку конкурентоспроможності продукції, що ґрунтується на порівнянні споживчих та вартісних характеристик товарів-конкурентів (якість, ціна, надійність, сервіс);
- оцінку конкурентоспроможності підприємства – аналіз фінансових, виробничих, маркетингових та управлінських параметрів, які визначають стійкість його позицій на ринку;
- галузевий рівень – виявлення порівняльних переваг групи підприємств певної галузі;
- національний або міжнародний рівень – оцінка сукупної конкурентоспроможності економіки країни (наприклад, за методологією Global Competitiveness Index).

За підходом до формування результату розрізняють дві великі групи[58; 38; 22]:

- кількісні методи, що базуються на обробці статистичних даних, фінансових коефіцієнтів та розрахунку інтегральних індексів. До них належать індексні, коефіцієнтні та інтегральні підходи, які дозволяють порівнювати підприємства за об'єктивними параметрами (прибутковість, ліквідність, частка ринку, рівень витрат);

– якісні методи, орієнтовані на експертну оцінку факторів конкурентоспроможності. До цієї групи належать матричні (SWOT, SPACE, BCG, GE/McKinsey), бенчмаркінгові та експертні методи, що дають змогу оцінити стратегічні переваги підприємства з урахуванням його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. За метою можна розділити методи на[58; 22; 28]:

- діагностичні методи, що дозволяють оцінити поточний стан підприємства та визначити його конкурентні позиції на ринку (наприклад, за допомогою фінансових коефіцієнтів чи індексів конкурентоспроможності);
- прогностичні методи, які застосовуються для визначення тенденцій розвитку підприємства та оцінки його потенціалу на найближчі роки (наприклад, використання моделювання стратегічних змін);
- порівняльні методи, до яких належать бенчмаркінг і рейтингування, що порівнюють підприємства з лідерами галузі чи з конкурентами, надаючи точні дані для аналізу конкурентних переваг.

Важливо зазначити, що в сучасній практиці управління конкурентоспроможністю підприємства часто спостерігається інтеграція методів. Поєднання кількісних показників, таких як фінансові коефіцієнти та індекси, з якісними оцінками через SWOT-аналіз або бенчмаркінг дає змогу отримати більш повну картину про позиції підприємства на ринку та його стратегічний потенціал. Застосування комбінованих методів дозволяє забезпечити більш точні й збалансовані результати, що враховують як кількісні показники, так і стратегічні особливості організації.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є важливою складовою процесу загальної діагностики конкурентоспроможності. У межах цього підходу проводиться детальний аналіз ресурсів і можливостей підприємства, що дозволяє визначити його здатність адаптуватися до змінюваного середовища й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Для кращого розуміння та систематизації різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, на основі вищезазначеної

класифікації, наведено таблицю. Вона дозволяє наочно побачити, як різні методи оцінки можна групувати за основними ознаками, такими як рівень застосування, підхід до оцінки та мета використання. Це дає можливість оцінити, які методи підходять для конкретних завдань і на яких етапах стратегічного управління вони можуть бути застосовані для підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Приклади методів	Основна мета
За рівнем застосування	Продукція, підприємство, галузь, країна	SWOT, бенчмаркінг, фінансовий аналіз	Оцінка на різних рівнях аналізу: від продукції до національної економіки
За підходом	Кількісні, якісні	Індексні, експертні, матричні	Визначення методів за видом оцінки (статистичні або аналітичні)
За метою	Діагностичні, прогностичні, порівняльні	Рейтингування, моделювання	Оцінка стану, тенденцій розвитку, порівняння з конкурентами

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності є основою для формування об'єктивної картини стану підприємства. Вони дозволяють отримати чіткі цифри, на основі яких можна порівняти підприємства за важливими економічними показниками. Основними серед таких методів є індексний підхід, інтегральні оцінки та коефіцієнтний аналіз.

Індексний підхід передбачає розрахунок конкурентоспроможності через певні економічні показники, які є основними для оцінки ефективності діяльності підприємства. Це можуть бути такі показники, як продуктивність, собівартість, рентабельність, обсяг продажів. Важливо, що кожен із цих показників відображає конкретну сторону діяльності підприємства:

продуктивність вказує на ефективність використання ресурсів, собівартість – на економічність виробництва, рентабельність – на здатність генерувати прибуток, а обсяг продажів демонструє здатність підприємства конкурувати на ринку. Розрахунок індексу конкурентоспроможності здійснюється через обчислення середньозважених значень цих показників, що дає змогу зрівняти підприємства за їхнім економічним станом та результатами роботи [22].

Інтегральний метод дозволяє більш детально оцінити конкурентоспроможність підприємства через поєднання кількох різних показників. Цей метод складається з кількох етапів: спочатку вибираються критерії, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (фінансові показники, ефективність маркетингових стратегій, рівень інновацій тощо); далі ці критерії нормуються для приведення до єдиного масштабу; потім визначаються вагові коефіцієнти для кожного показника, що відображають їхню важливість; і врешті обчислюється зведений індекс конкурентоспроможності. Таким чином, інтегральний підхід дозволяє сформувати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, яка враховує всі важливі аспекти його діяльності. Такий підхід є ефективним при порівнянні підприємств в умовах конкурентного середовища, оскільки він дає змогу об'єктивно оцінити їхні сильні та слабкі сторони на основі кількісних даних [36].

Коефіцієнтний аналіз передбачає використання низки фінансових коефіцієнтів, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства з різних точок зору. Це, зокрема, коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, автономії, оборотності та рентабельності. Коефіцієнти фінансової стійкості показують здатність підприємства витримувати фінансові труднощі, ліквідності – наявність у підприємства ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань, автономії – залежність від зовнішнього фінансування, оборотності – ефективність використання активів підприємства, а рентабельності – здатність генерувати прибуток з наявних ресурсів. Застосування коефіцієнтного аналізу дозволяє більш глибоко вивчити

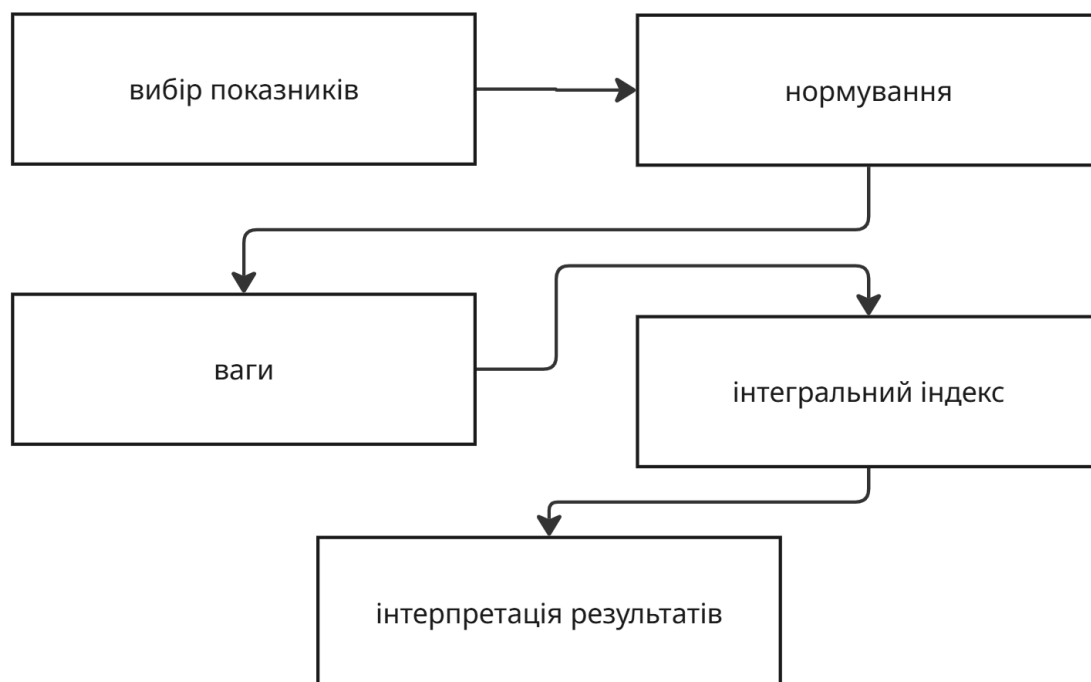
фінансові аспекти діяльності підприємства, що є важливим при оцінці його конкурентоспроможності в умовах нестабільності ринку [20].

Переваги кількісних методів полягають у їхній об'єктивності та універсальності. Вони дають можливість здійснити порівняння між підприємствами за чіткими та вимірюваними критеріями, що є важливим при визначенні їхньої конкурентоспроможності. Однак ці методи також мають певні недоліки. Наприклад, чутливість до вибору показників – вибір некоректних або неповних показників може призвести до спотворення результатів. Також існує складність у зборі даних, особливо для великих підприємств, що веде до необхідності залучення значних ресурсів для збору та обробки інформації. Крім того, кількісні методи не завжди відображають якісні аспекти конкурентоспроможності, такі як рівень інновацій чи корпоративна культура підприємства, що є важливими для довгострокової конкурентоспроможності.

Для наочного уявлення процесу інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства було розроблено алгоритм, що зображений на рис. 1.4. Цей алгоритм описує етапи оцінки конкурентоспроможності, починаючи з вибору показників, їх нормування та визначення вагових коефіцієнтів, що дозволяє сформулювати єдиний інтегральний індекс конкурентоспроможності. Подана схема демонструє, як поетапне виконання цих кроків дозволяє отримати об'єктивну та всебічну оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку.

Роз'яснення етапів алгоритму з рисунку:

1. Вибір показників. На першому етапі визначаються основні показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Це можуть бути фінансові показники (наприклад, рентабельність, ліквідність), маркетингові (наприклад, частка ринку, імідж бренду), виробничі (наприклад, ефективність використання ресурсів) та інші фактори, що мають вплив на здатність підприємства конкурувати на ринку.



miro

Рис. 1.4 Алгоритм інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства

2. Нормування. Оскільки показники можуть мати різні одиниці вимірювання (наприклад, прибуток у гривнях і частка ринку в відсотках), необхідно перевести їх в однаковий формат для подальшого порівняння. Нормування полягає в тому, щоб усі показники привести до безрозмірних величин, наприклад, у вигляді індексів або відсоткових змін.

3. Ваги. На цьому етапі визначаються ваги для кожного показника в залежності від його значущості для загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, фінансові показники можуть мати більшу вагу для оцінки підприємств у стабільних умовах, тоді як маркетингові чи інноваційні показники можуть бути важливішими для підприємств, що працюють у швидко змінюваних ринкових умовах.

4. Інтегральний індекс. На цьому етапі здійснюється підсумкове обчислення інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства. Він отримується через зведення всіх нормованих показників із урахуванням їх

ваг. Це дозволяє отримати єдину кількісну оцінку конкурентоспроможності, що відображає загальний рівень підприємства на основі обраних критеріїв.

5. Інтерпретація результатів. Останній етап – це інтерпретація отриманого інтегрального індексу. Він показує, наскільки підприємство конкурентоспроможне порівняно з іншими учасниками ринку. Наприклад, якщо інтегральний індекс високий, це свідчить про сильні позиції підприємства на ринку, якщо ж низький – підприємство може мати проблеми із забезпеченням конкурентоспроможності.

У стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства, важливими інструментами є якісні методи, які допомагають аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Зокрема, це SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, а також матриці BCG та McKinsey, що дають змогу не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й розробляти відповідні стратегії для посилення його позицій на ринку.

SWOT-аналіз є одним з найбільш відомих і простих інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішні й зовнішні фактори підприємства. Він базується на виявленні[34]:

- Сильних сторін підприємства (наприклад, наявність унікальних компетенцій, високоякісних продуктів чи послуг, сильного бренду),
- Слабких сторін (низька фінансова стабільність, застаріле обладнання, недостатній рівень інновацій),
- Можливостей з боку ринку (розширення ринків збуту, нові технології),
- Загроз, таких як посилення конкуренції чи зміни у політичному та економічному середовищі.

SPACE-аналіз проводиться з метою визначення стратегічної позиції підприємства, в якому використовуються такі основні показники[20]:

- Фінансова стабільність підприємства (рівень рентабельності, ліквідність тощо),

- Конкурентні переваги, як-от здатність компанії конкурувати на ринку за допомогою своєї продукції чи послуг,
- Галузеві ризики, які можуть виникнути через зміни в галузевих тенденціях або зменшення попиту на продукцію,
- Потенціал підприємства для розвитку, що включає наявність ресурсів, здатність адаптуватися до змін та потенціал для інновацій.

PEST-аналіз оцінює зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства в макросередовищі. Це аналіз[38]:

- Політичних факторів, які включають зміни в законодавстві, державне регулювання та податкову політику,
- Економічних факторів, таких як інфляція, економічні цикли, рівень безробіття, що можуть змінювати ринкові умови,
- Соціальних факторів, включаючи зміни в культурі, поведінці споживачів, демографічних тенденціях,
- Технологічних факторів, які стосуються інновацій, технічного прогресу та автоматизації виробництва.

GAP-аналіз спрямований на виявлення розривів між поточним та бажаним станом підприємства. За допомогою цього методу можна чітко визначити слабкі місця, де необхідні зміни в стратегії чи діяльності підприємства, щоб досягти бажаних результатів. GAP-аналіз дає можливість порівняти реальний стан з метою визначення необхідних заходів для усунення розривів між поточними і бажаними результатами діяльності компанії.[29]

Матриці BCG (Boston Consulting Group) оцінюють бізнес-напрями компанії на основі двох параметрів: частка ринку та темп росту ринку. У результаті аналізу підприємство може поділити свої продукти чи напрямки діяльності на[22]:

- Зірки – високий ріст і висока частка ринку, що вимагає інвестицій для подальшого розвитку,
- Корови-годувальниці – низький ріст і висока частка ринку, що забезпечують стабільний прибуток,

- Дитинчата – високий ріст, але низька частка ринку, що потребує значних інвестицій для підвищення конкурентоспроможності,
- Собаки – низький ріст і низька частка ринку, що можуть бути виведені з портфеля компанії через низьку рентабельність.

McKinsey-матриця є більш складним інструментом, що оцінює привабливість ринку та потенціал підприємства для кожного бізнес-напрямку, дозволяючи визначити найбільш перспективні напрямки для інвестицій. Це дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси на основі своїх стратегічних цілей та можливостей.[22]

Для кращого розуміння основних матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, у табл. 1.6 представлена їх характеристика. Вона демонструє ключові параметри, на яких базуються різні методи стратегічного аналізу, а також очікувані результати від їх застосування. Кожен з методів, будь то SWOT-аналіз, SPACE-аналіз чи інші, має своє місце в процесі формування стратегії та визначення подальших напрямків розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби. Таблиця надає чітке уявлення про те, як кожен метод сприяє стратегічному управлінню на різних етапах оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця 1.6.

Характеристика основних матричних методів оцінки
конкурентоспроможності

Метод	Ключові параметри	Очікуваний результат
SWOT-аналіз	Сильні/слабкі сторони, можливості/загрози	Виявлення стратегічних напрямків для підприємства
SPACE-аналіз	Фінансова стабільність, конкурентні переваги	Оцінка стратегії підприємства: агресивна чи захисна
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори	Оцінка макроекономічних умов, в яких функціонує підприємство
GAP-аналіз	Поточний стан vs бажаний стан	Визначення напрямків покращення стратегії
BCG-матриця	Ріст і частка ринку	Визначення стратегій для різних бізнес-напрямів

Продовження таблиці 1.6

Метод	Ключові параметри	Очікуваний результат
McKinsey-матриця	Привабливість ринку, потенціал підприємства	Оцінка необхідних інвестицій у різні напрямки бізнесу

Методи порівняння, такі як бенчмаркінг та рейтингування, є важливими інструментами для оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяють порівнювати його з лідерами галузі або прямими конкурентами. Вони забезпечують об'єктивні дані для розробки стратегії розвитку, дозволяючи виявити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з кращими практиками на ринку.

Бенчмаркінг – це метод систематичного порівняння показників діяльності підприємства з еталонними підприємствами або світовими лідерами галузі. Це дозволяє не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й визначити найбільш ефективні стратегії та практики, які можуть бути адаптовані для покращення роботи компанії. Бенчмаркінг допомагає виявити розриви в процесах та визначити можливості для вдосконалення.

Існує кілька видів бенчмаркінгу [22]:

- Внутрішній бенчмаркінг – порівняння різних підрозділів або напрямів підприємства між собою. Це дає можливість оптимізувати внутрішні процеси.
- Конкурентний бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємства з безпосередніми конкурентами, що дозволяє оцінити своє місце на ринку.
- Функціональний бенчмаркінг – порівняння специфічних функцій підприємства (наприклад, маркетингових або виробничих процесів) з іншими компаніями.
- Стратегічний бенчмаркінг – порівняння стратегічних підходів та планів розвитку підприємства з іншими успішними компаніями.

Процес бенчмаркінгу проходить через кілька етапів [28]:

1. Вибір об'єкта порівняння – визначення компаній або підрозділів, з якими буде здійснено порівняння.
2. Відбір показників – вибір критеріїв для порівняння (наприклад, фінансові результати, рівень інновацій, ефективність операцій).
3. Порівняльний аналіз – безпосереднє порівняння результатів діяльності підприємства з даними еталонних компаній.
4. Розробка рекомендацій – на основі проведеного аналізу формулюються рекомендації щодо покращення процесів та стратегій підприємства.

Індекс конкурентоспроможності є важливим узагальнюючим показником, який дозволяє оцінити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства на основі кількох ключових показників. Індекс формується шляхом зведення різних фінансових, маркетингових та операційних показників, що відображають ефективність діяльності компанії. За методикою Кокарева, цей індекс допомагає порівняти підприємство не тільки з конкурентами, а й з міжнародними лідерами, виявляючи потенційні можливості для покращення конкурентоспроможності.[22]

Рейтингування є ще одним важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємств, коли експертами на основі кількох критеріїв визначається позиція підприємства серед конкурентів. Рейтингування дозволяє швидко оцінити загальну конкурентоспроможність підприємства, однак цей метод є більш суб'єктивним, оскільки базується на експертних оцінках сукупності індикаторів. Зазвичай рейтингування використовується для широкого аналізу кількох підприємств у рамках одного ринку чи галузі, що дозволяє визначити місце кожного з них серед конкурентів.[38]

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є важливим інструментом для діагностики його конкурентоспроможності, оскільки дозволяє зрозуміти, які ресурси, компетенції та можливості підприємства

можуть бути використані для забезпечення його розвитку на ринку. Стратегічний потенціал визначається як сукупність всіх можливостей підприємства, включаючи його ресурси та здатність до адаптації в умовах конкурентної боротьби, а також його готовність до реалізації стратегічних цілей.

Основними складовими стратегічного потенціалу підприємства є[58; 23; 29; 20]:

- Кадровий потенціал – сукупність кваліфікацій і компетенцій працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та його здатність до інновацій.

- Фінансовий потенціал – здатність підприємства залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей, включаючи інвестиційні можливості.

- Виробничий потенціал – це можливості підприємства для ефективного використання виробничих потужностей, основних засобів і ресурсів для виготовлення продукції чи надання послуг.

- Інноваційно-інвестиційний потенціал – здатність підприємства здійснювати науково-дослідні роботи (НДДКР), впроваджувати нові технології та здійснювати інвестиції в інноваційні проекти для підвищення конкурентоспроможності.

- Ринковий потенціал – здатність підприємства адаптувати свою продукцію до потреб ринку, ефективно управляти попитом і пропозицією, а також відповідати на зовнішні економічні та соціальні зміни.

Для оцінки стратегічного потенціалу часто використовується комплексний підхід, що поєднує кількісні методи (фінансові та економічні показники) з якісними методами (експертні оцінки, аналіз внутрішніх процесів). Одним з таких підходів є методика Кичигіна та Савченка (2024), яка передбачає поєднання експертних оцінок та кількісних розрахунків для визначення рівня стратегічного потенціалу підприємства.[23; 20]

Методика, запропонована Кичигінім та Савченком, є комплексним підходом до оцінки стратегічного потенціалу підприємства, який поєднує експертні оцінки і кількісні розрахунки. Цей підхід дозволяє детально вивчити всі складові стратегічного потенціалу, враховуючи як об'єктивні показники, так і суб'єктивні думки експертів, що дає змогу створити більш точну і збалансовану картину.

1. Експертні оцінки

Експертні оцінки є важливим компонентом цієї методики, оскільки дають змогу врахувати якісні фактори стратегічного потенціалу, які не завжди можна точно виміряти кількісно. Це особливо важливо для оцінки таких складових, як кадровий потенціал (компетенція працівників, їх здатність до інновацій) або інноваційно-інвестиційний потенціал (здатність підприємства розвивати нові технології).

Експертні оцінки проводяться через анкетування або інтерв'ю з керівниками, менеджерами або іншими фахівцями, що мають досвід і розуміння внутрішніх процесів підприємства. Експерти оцінюють кожен складову стратегічного потенціалу на основі таких критеріїв, як:

- важливість для успіху підприємства;
- рівень розвитку або досягнень у кожній з області;
- можливості для подальшого розвитку.

Експерти можуть оцінювати потенціал за шкалою, де кожній складовій надається певна оцінка (наприклад, від 1 до 5 або від 0 до 10). В результаті такого оцінювання можна отримати якісну характеристику стратегічного потенціалу підприємства.

2. Кількісні розрахунки

Для більш точного і об'єктивного вимірювання стратегічного потенціалу застосовуються кількісні розрахунки, що базуються на фінансових, виробничих та ринкових показниках. Це дозволяє здійснити:

- Аналіз фінансової стійкості підприємства, використовуючи коефіцієнти ліквідності, рентабельності, обіговості тощо.

- Оцінку виробничих потужностей, зокрема через показники продуктивності, рівень використання виробничих активів.
- Розрахунок інвестиційного потенціалу, що включає здатність підприємства генерувати грошові потоки для інвестування в нові проекти або модернізацію.

Кількісні розрахунки використовують дані з фінансових звітів, статистичних даних та аналітичних матеріалів. Для цього можуть застосовуватися коефіцієнти, що оцінюють ефективність використання ресурсів, інвестиційну привабливість, а також здатність підприємства підтримувати стійке фінансове становище в умовах економічної невизначеності.

3. Інтеграція експертних оцінок і кількісних розрахунків

Методика Кичигіна та Савченка полягає в інтеграції обох підходів: експертних оцінок і кількісних розрахунків. Це дозволяє отримати більш збалансовану та точну оцінку стратегічного потенціалу підприємства. Для цього експертні оцінки можуть бути зважені на основі певних коефіцієнтів або використання математичних моделей, що дозволяють врахувати важливість кожного з факторів.

Наприклад, якщо експертна оцінка показує високий потенціал у кадровому ресурсі, але кількісні показники фінансової стійкості вказують на слабку сторону підприємства, результати обох підходів комбінуються для визначення загальної стратегічної оцінки підприємства. Такий підхід дає змогу приймати більш зважені рішення щодо подальшого розвитку підприємства, визначати, де потрібно спрямовувати інвестиції або вжити заходів для покращення ситуації.

4. Вибір стратегії підприємства

Результати оцінки стратегічного потенціалу безпосередньо впливають на вибір стратегії розвитку підприємства. Якщо стратегічний потенціал високий, підприємство може обрати стратегію активного розвитку, спрямовану на впровадження інновацій, інвестування в нові ринки та

технології. У випадку обмеженого стратегічного потенціалу, підприємству може бути доцільно обрати стратегію захисту своїх позицій або стабільності, зосереджуючи ресурси на підтримці поточного рівня діяльності та посиленні внутрішньої ефективності.

Оцінка стратегічного потенціалу важлива для формування стратегії підприємства. Якщо стратегічний потенціал високий, підприємство може обрати стратегію активного розвитку, орієнтуючись на інновації та нові ринки. Якщо ж стратегічний потенціал обмежений, це може призвести до вибору стратегії стабільності або захисту існуючих ринкових позицій. Тому результати оцінки потенціалу використовуються для правильного вибору стратегії, яка відповідатиме можливостям підприємства та зовнішнім умовам.

Для наочного уявлення структури стратегічного потенціалу підприємства та методів його оцінки, табл. 1.7 містить основні складові потенціалу і показники, що використовуються для їх вимірювання. У таблиці детально представлено, які критерії слід враховувати при оцінці кадрового, фінансового, виробничого, інноваційного та ринкового потенціалу підприємства, а також методи, за допомогою яких здійснюється ця оцінка. Це дозволяє отримати чітке уявлення про взаємозв'язок між складовими потенціалу та їх роль у визначенні загальної конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.7.

Структура стратегічного потенціалу підприємства та показники для його оцінки.

Складова потенціалу	Показники для оцінки	Методи оцінки
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу, інноваційний потенціал, мотивація	Оцінка компетенцій через тестування та аналіз кадрових даних
Фінансовий потенціал	Рентабельність, ліквідність, капіталізація	Аналіз фінансових звітів, коефіцієнти фінансової стійкості

Виробничий потенціал	Продуктивність, рівень використання потужностей	Оцінка ефективності виробництва, використання потужностей
Інноваційно-інвестиційний потенціал	Здатність впроваджувати нові технології, рівень інвестицій	Аналіз інвестиційних проектів, аналіз впровадження інновацій
Ринковий потенціал	Частка ринку, ефективність маркетингових стратегій	Оцінка ринкової частки, споживчий попит, маркетингові дослідження

У зв'язку з швидким розвитком цифрових технологій і зростанням обсягу доступної інформації, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств зазнають значних змін. Цифровізація дозволяє використовувати новітні інструменти для більш точного та оперативного аналізу конкурентних позицій. Однією з основних тенденцій є застосування цифрових аналітичних платформ і Big Data, що дозволяють здійснювати більш детальний і швидкий аналіз великих обсягів даних. ВІ-системи (Business Intelligence) стали незамінним інструментом для підприємств, оскільки вони дають змогу не лише зібрати великі масиви даних, але й провести їх інтеграцію та аналіз для прийняття стратегічних рішень у реальному часі. За словами Сазонової і Новикова, ці технології дозволяють отримати більш точні прогнози щодо змін у конкурентному середовищі та на ринках.[58; 38]

Іншою важливою тенденцією є інтеграція фінансових, маркетингових і соціальних метрик в єдину систему для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зі зростанням важливості не лише економічних, але й соціальних та екологічних факторів, стало необхідним оцінювати вплив соціальних аспектів і громадської думки на конкурентні позиції компанії. Це дозволяє створювати більш комплексні моделі для вимірювання конкурентоспроможності, що включають не лише традиційні фінансові показники, а й соціальні та екологічні метрики, такі як стійкість бренду, задоволеність споживачів та репутація компанії.[29; 20]

Ще однією важливою зміною є автоматизація розрахунків інтегральних індексів та динамічна візуалізація результатів. Завдяки впровадженню новітніх інформаційних технологій, процес розрахунку і відображення результатів оцінки конкурентоспроможності став значно швидшим і точнішим. Використання інтерактивних панелей та динамічних графіків дозволяє приймати рішення на основі актуальних даних, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринках і в бізнес-середовищі. Ці інструменти забезпечують більш прозорий процес оцінювання та дозволяють керівництву підприємства бачити картину в реальному часі, коригуючи стратегії відповідно до зміни ринкових умов. [23; 29]

Завдяки цифровим технологіям, оцінка конкурентоспроможності стає безперервним процесом моніторингу конкурентних позицій підприємства. У сучасних умовах вже не достатньо разового аналізу конкурентоспроможності — необхідно проводити постійний моніторинг за допомогою цифрових платформ і аналітичних інструментів. Такий підхід дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі і коригувати свою стратегію в реальному часі. Це стало можливим завдяки інтеграції сучасних аналітичних платформ, що дозволяють автоматично відслідковувати конкурентні позиції підприємства та своєчасно надавати рекомендації щодо коригування стратегії.

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячений теоретико-методологічним аспектам формування стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства. За результатами узагальнення наукових підходів до аналізу конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною і динамічною категорією, яка визначає його здатність зберігати стабільні позиції на ринку в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Важливою

особливістю є те, що конкурентоспроможність не лише залежить від наявних ресурсів, а й від стратегічної гнучкості підприємства, здатного адаптуватися до нових ринкових умов та інноваційних викликів.

Розгляд основних підходів до конкурентоспроможності, таких як ринковий, ресурсний, функціональний, інноваційний та системний, дозволив визначити ключові чинники її формування. Кожен з підходів робить акцент на різні аспекти: від ринкового позиціонування до внутрішнього потенціалу підприємства, що зумовлює необхідність інтегрованого підходу до управління конкурентними перевагами. Ринковий підхід акцентує увагу на стратегічному позиціонуванні підприємства на ринку, ресурсний – на унікальних можливостях, функціональний – на злагодженості внутрішніх процесів, а інноваційний – на здатності підприємства постійно оновлювати свій продукт чи послугу. Системний підхід об'єднує всі ці елементи в єдину концепцію, що дозволяє забезпечити комплексне управління конкурентоспроможністю.

Зокрема, у підрозділі 1.2 було проаналізовано різноманітні стратегії підвищення конкурентоспроможності, серед яких найбільш важливими є стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування, що допомагають підприємствам досягати конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів та постійну адаптацію до змінюваного ринкового середовища. Однак, для успішної реалізації таких стратегій важливо не тільки враховувати зовнішні умови, а й забезпечити інтеграцію всіх внутрішніх факторів – від ресурсів до організаційної структури підприємства.

Методи оцінки конкурентоспроможності, такі як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, коефіцієнтний аналіз та індексні підходи, відіграють важливу роль у формуванні обґрунтованих стратегічних рішень. Оцінка конкурентоспроможності має бути комплексною, що дозволяє не тільки вимірювати поточні позиції підприємства, а й прогнозувати його здатність до довгострокового розвитку в умовах динамічного ринку. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на її конкурентні позиції.

Таким чином, перший розділ роботи показав, що конкурентоспроможність підприємства є результатом ефективної стратегії, яка ґрунтується на правильному розумінні внутрішніх та зовнішніх факторів. У наступному розділі буде здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства та чинників її формування, що дозволить детально розглянути специфіку діяльності підприємства ТОВ «Здрaво», оцінити його внутрішні ресурси та можливості для підвищення конкурентоспроможності в умовах фармацевтичного ринку України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗДРАВО» ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Здраво» та умови його діяльності

ТОВ «Здраво» є одним із помітних національних гравців українського фармацевтичного ринку, який спеціалізується на оптовій торгівлі лікарськими засобами, а також на комплексному виведенні нових препаратів на ринок України. Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, код ЄДРПОУ 34603398, юридична адреса: 04114, м. Київ, вул. Автозаводська, 54/19, літ. А, офіс [45]. Основним видом діяльності компанії відповідно до КВЕД є 46.46 «Оптова торгівля фармацевтичними товарами», що визначає ключову роль «Здраво» як посередника між виробниками лікарських засобів і національними дистриб'юторами, аптечними мережами та медичними закладами [45].

За даними відкритих реєстрів, підприємство було створене 19 жовтня 2006 року, розмір його статутного капіталу становить 37,5 тис. грн, а керівником виступає директор Колодяжний Леонід Петрович [45]. Таким чином, компанія має понад п'ятнадцятирічний досвід діяльності на фармацевтичному ринку України, що дозволило сформувати усталену бізнес-модель, вибудувати відносини з ключовими контрагентами й адаптуватися до глибоких структурних змін у галузі, включно з реформуванням системи державних закупівель, запровадженням електронних реєстрів лікарських засобів та впливом воєнних ризиків.

На міжнародних платформах, зокрема Devex, ТОВ «Здраво» позиціонується як постачальник товарів (Goods Supplier) у сфері охорони здоров'я, головний офіс якого розташований у Києві, з кількістю персоналу орієнтовно 100–250 працівників та роком заснування 2006 [60]. Такий масштаб дозволяє віднести підприємство до сегменту середнього бізнесу, спроможного одночасно працювати як з приватними партнерами, так і з

міжнародними організаціями: у профілі компанії зазначено реалізацію контрактів ПРООН, Світового банку та UNOPS із постачання медичного обладнання (обладнання для бронхоскопії, анестезіологічні станції, системи штучної вентиляції легень тощо) [60]. Це доповнює традиційну фармацевтичну діяльність «Здраво» компетенціями в галузі медичної техніки.

Для зручності аналізу основні реєстраційні характеристики підприємства доцільно узагальнити у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні реєстраційні дані ТОВ «Здраво» (за [44; 45; 46])

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Здраво»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	34603398
Юридична адреса	04114, м. Київ, вул. Автозаводська, буд. 54/19, літ. А, офіс
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Рік заснування	2006
Статутний капітал	37 500 грн
Директор	Колодяжний Леонід Петрович
Чисельність персоналу	152 (станом на 2025 рік)

Систематизація реєстраційних даних дозволяє чітко зафіксувати юридичний статус підприємства, масштаби його діяльності та базові характеристики, які надалі використовуються при зіставленні із конкурентами та для оцінювання фінансово-економічних показників.

За часовими рамками свого розвитку ТОВ «Здраво» належить до приватних фармацевтичних компаній «другої хвилі», що формувалися в Україні після стабілізації фармацевтичного ринку початку 2000-х років. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру, підприємство було зареєстровано у 2006 році, що збігається з інформацією профілю компанії на міжнародних бізнес-ресурсах [45; 46]. У публікаціях, присвячених історії

групи компаній Meditor, цей рік також згадується як точка відліку: зазначається, що у 2006 році було засновано компанію Zdravo, яка займалася дистрибуцією лікарських засобів, а згодом розширила асортимент за рахунок спеціалізованого медичного обладнання [57].

Початковий етап розвитку «Здраво» був пов'язаний насамперед із побудовою партнерських відносин із іноземними виробниками лікарських засобів, які прагнули вийти на український ринок без створення власних комерційних структур. На цьому етапі компанія виступала як сервісний оператор: забезпечувала реєстрацію лікарських засобів, адаптацію інструкцій, організацію логістики та промоцію через національних дистриб'юторів. У профілі компанії на Devex наголошується, що «Здраво» здійснює «повний комплекс робіт, пов'язаних із виведенням нових лікарських засобів на український фармацевтичний ринок», включно з пошуком препаратів, процедурою реєстрації, адаптацією до потреб ринку та розробкою стратегії просування [60].

Наступним етапом стало закріплення на ринку як національної фармацевтичної компанії з власним портфелем брендів. Європейська бізнес-асоціація характеризує ТОВ «Здраво» як «національну фармацевтичну компанію», яка за понад 12 років роботи стала одним з лідерів українського фармацевтичного ринку у сфері ексклюзивної промоції лікарських засобів, медичного обладнання та медичної косметики в Україні та країнах СНД [52]. Це свідчить про еволюцію компанії від класичного дистриб'ютора до повноцінного маркетингово-експертного партнера для міжнародних виробників.

У 2010-х роках «Здраво» активно розвивала портфель рецептурних препаратів, зокрема в нішах знеболювальних, імуномодуючих та інших спеціалізованих лікарських засобів. За даними Державного реєстру лікарських засобів, саме ТОВ «Здраво» є заявником реєстраційного посвідчення на низку препаратів, зокрема на розчин для ін'єкцій Налбуфін (налбуфін, 10 мг/мл) та інші продукти. Це означає, що компанія не лише здійснює оптову реалізацію,

а й несе відповідальність за реєстрацію, якість і фармаконагляд за цими лікарськими засобами.

Окремим напрямом розвитку стала участь компанії в міжнародних тендерах із постачання медичної техніки в межах програм Світового банку та UNOPS. Серед реалізованих контрактів – «Procurement of Fiberoptic Bronchoscopy Systems», «Supply of Medical Equipment (System for Anesthesia, Artificial Lung Ventilation Apparatus)» тощо, де Zdravo LLC виступала постачальником для українських медичних закладів [60]. Це розширило компетенції підприємства у сфері обладнання й дозволило диверсифікувати джерела доходу.

В умовах загострення безпекових ризиків і повномасштабної війни 2022 року «Здраво» продовжує працювати на ринку сильнодіючих знеболювальних, зокрема Налбуфіну. Журналістські розслідування свідчать, що частка доходів компанії від продажу налбуфіну в аптеках у 2024 році становила понад третину загального виторгу, що свідчить про високу значущість цього продукту в портфелі [30]. Разом з тим активна присутність у сегменті опіоїдних анальгетиків підсилює репутаційні ризики та потребує особливо ретельного дотримання регуляторних вимог щодо обігу контрольованих препаратів.

Асортимент продукції ТОВ «Здраво» формують передусім лікарські засоби рецептурного відпуску, доповнені певними видами медичної техніки та медичних виробів. Структура портфеля з відкритих джерел може бути охарактеризована через приклад ключових продуктів, щодо яких є офіційні дані реєстраційних органів і професійних медіа.

По-перше, однією з базових лінійок є знеболювальні лікарські засоби. Налбуфін (торгові назви, під якими препарат присутній на ринку, можуть відрізнятися) позиціонується як сильнодіючий анальгетик для парентерального введення. Згідно з даними Державного реєстру лікарських засобів, ТОВ «Здраво» виступає заявником реєстраційного посвідчення на розчин налбуфіну 10 мг/мл в ампулах, що підтверджує безпосередню участь

компанії в його виведенні на ринок. Профіль ринку опіоїдних анальгетиків, побудований за матеріалами аналітичного огляду медіаплатформи «Суспільне», демонструє, що у 2024 році частка продуктів «Здраво» в загальному обсязі аптечних продажів налбуфіну становила близько 17 %, що виводить компанію на друге місце після лідера ринку – ТОВ «Юрія-Фарм» [30]. Така позиція свідчить про сильні конкурентні переваги в окремих нішевих сегментах.

По-друге, у продуктовому портфелі «Здраво» присутні імуномодулюючі та метаболічні препарати. Державна служба України з лікарських засобів у своїх повідомленнях фіксує, що ТОВ «Здраво» виступає заявником реєстраційного посвідчення на препарат Глутоксим (розчин для ін'єкцій 3 %, 2 мл), що застосовується як імуномодулюючий засіб [33]. Згадка компанії в контексті контролю якості (зокрема при забороні окремих серій за результатами лабораторних випробувань) засвідчує наявність у «Здраво» функцій фармаконагляду та відповідальності за післяреєстраційний моніторинг безпеки.

По-третє, портфель доповнюється нестероїдними протизапальними препаратами та іншими засобами для лікування поширених хронічних захворювань. Так, згідно з даними Державного експертного центру МОЗ України, у квітні 2025 року за заявкою ТОВ «Здраво» було зареєстровано препарат Деноксіб (celesoxib), капсули по 100 і 200 мг, виробництва індійської компанії Micro Labs Limited, призначений для лікування больових синдромів і запальних процесів [33]. Це демонструє орієнтацію компанії на співпрацю з виробниками з Індії та інших країн, що традиційно пропонують конкурентоспроможне поєднання ціни та якості.

Окрім безпосередньої торгівлі лікарськими засобами, «Здраво» виконує комплекс сервісних функцій у ланцюзі створення вартості фармацевтичного продукту. За даними Devex, компанія здійснює пошук перспективних препаратів, організовує їх реєстрацію в Україні, розробляє «ексклюзивні сценарії адаптації до потреб ринку» та стратегії просування, а також вибудовує

мережу партнерств із виробниками, дистриб'юторами та медичною спільнотою [60]. Партнерський портфель включає низку міжнародних фармвиробників, серед яких Ecofarminvest, Farmstandart, Geropharm, Polysan, Peptech, Noventis, Rusan тощо, а також провідні українські дистриб'юторські компанії – БаДМ, Оптіма-Фарм, Альба, Venta, Fra-M [60].

Наявність розгалуженої мережі партнерів по вертикалі (виробники – оптові дистриб'ютори – медичні заклади) дозволяє «Здраво» виступати координатором ланцюга постачання та зосереджуватися на спеціалізованих компетенціях: маркетинговому та правовому супроводі препаратів, управлінні портфелем, аналітиці ринку, фармаконагляді. Саме ці компоненти створюють основну додану вартість компанії порівняно з класичним «складським» дистриб'ютором.

ТОВ «Здраво» функціонує в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю, що накладає відповідні вимоги до системи корпоративного управління: наявність вищого органу у вигляді загальних зборів учасників, виконавчого органу в особі директора, а також, за необхідності, ревізійних і консультативних органів. У відкритих державних реєстрах фіксується одноосібний керівник – директор Колодяжний Л. П., відповідальний за оперативне управління й представництво компанії у відносинах із контрагентами [45].

Хоча внутрішня організаційна структура не розкривається у публічних документах повною мірою, її можна реконструювати, виходячи зі специфіки діяльності фармацевтичних дистриб'юторів середнього масштабу та особливостей портфелю «Здраво». У центрі системи управління перебуває генеральний директор, якому підпорядковуються функціональні напрями (рис. 2.1):

- комерційний (відповідає за роботу з виробниками та дистриб'юторами, формування асортименту й цінової політики, укладання контрактів);

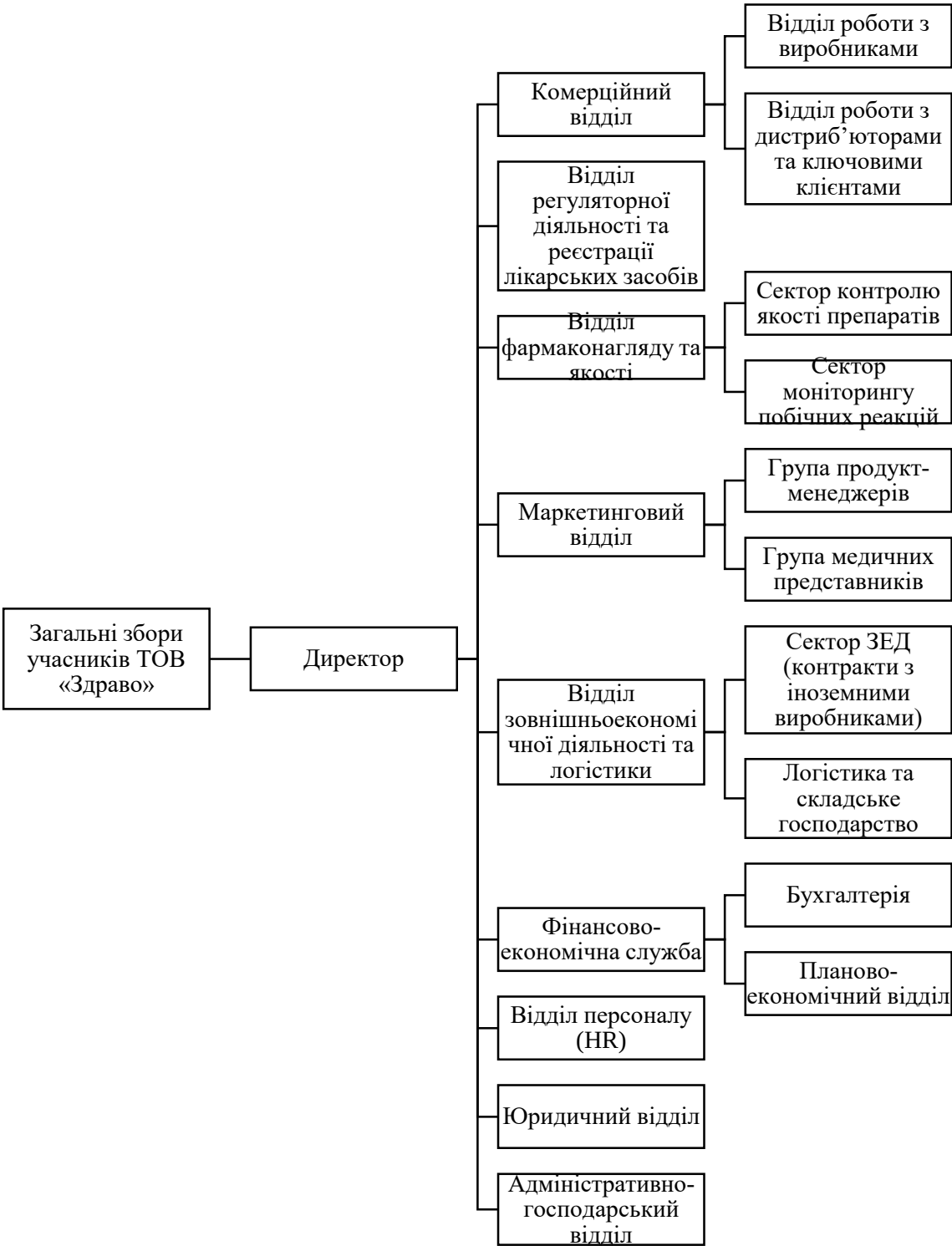


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Здрavo»

– регуляторний і реєстраційний (забезпечує підготовку досьє для реєстрації лікарських засобів, взаємодію з МОЗ, ДЕЦ та Держлікслужбою, підтримання актуальності реєстраційних документів);

- відділ фармаконагляду та якості (моніторинг побічних реакцій, робота з повідомленнями про дефекти якості, участь у відкликаннях серій, ведення внутрішньої документації з якості);
- маркетинговий підрозділ (розробка стратегій просування, взаємодія з медичною спільнотою, організація науково-практичних заходів, освітніх програм для лікарів);
- відділ зовнішньоекономічної діяльності та логістики (контракти з іноземними виробниками, митне оформлення, транспортна логістика, складська інфраструктура);
- фінансово-економічна служба (бюджетування, управлінський облік, розрахунок маржинальності портфеля, робота з дебіторською заборгованістю);
- служба персоналу та адміністративна підтримка.

Чисельність персоналу (рис. 2.2). опосередковано підтверджує наявність розвиненої багатофункціональної структури. Це створює організаційні передумови для реалізації комплексних стратегій конкурентоспроможності, які поєднують продуктові, ринкові та операційні рішення.

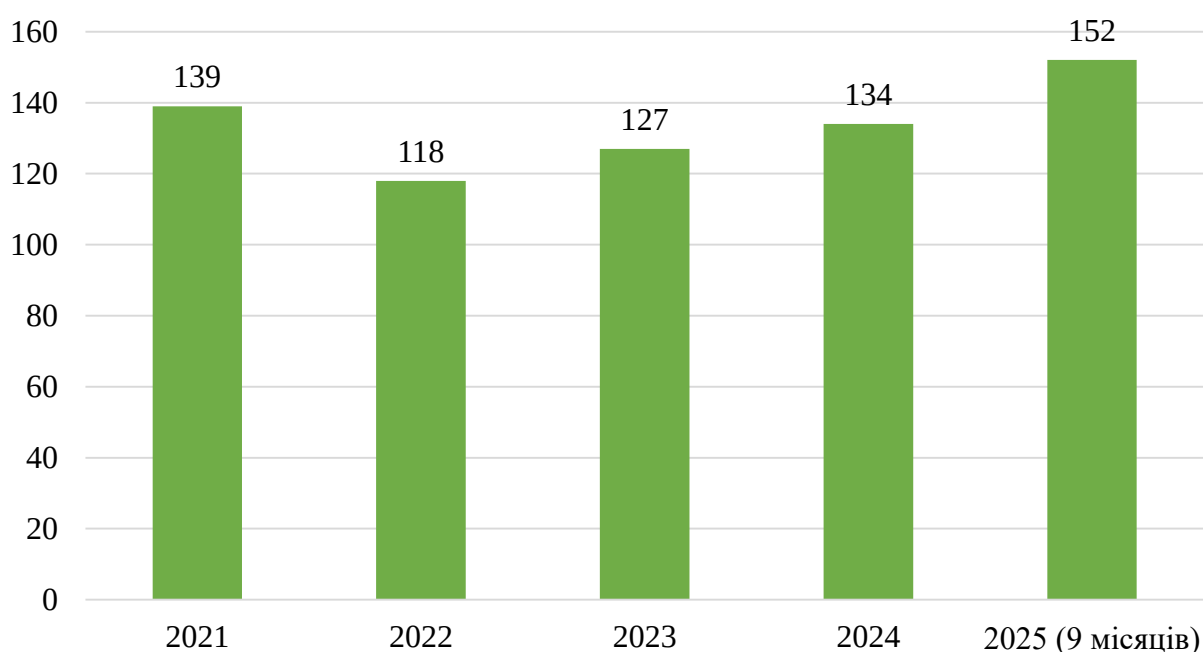


Рис. 2.2 Середня кількість працівників ТОВ «Здрово» (за [44])

Культурно-ціннісну основу системи управління становить задекларований компанією «Кодекс честі», що ґрунтується на принципах чесності, етичності та відкритості [60]. У відкритих матеріалах наголошується на значенні командної роботи, лідерства на всіх рівнях і взаємопідтримки, що позиціонується як ключ до успішного виведення нових препаратів і побудови довгострокових партнерств. Такий підхід близький до концепції «ціннісно-орієнтованого менеджменту» й створює основу для нематеріальних конкурентних переваг – репутації надійного партнера та роботодавця.

Діяльність ТОВ «Здраво» відбувається у висококонкурентному середовищі українського фармацевтичного ринку, який характеризується значною концентрацією як на рівні виробників, так і на рівні оптової дистрибуції. У сегменті введення на ринок і ексклюзивної промоції лікарських засобів компанія конкурує як із національними, так і з транснаціональними структурами, що надають послуги повного або часткового аутсорсингу для іноземних виробників.

Показовим є приклад ринку налбуфіну – контрольованого анальгетика, де «Здраво» активно присутнє. Аналітичні матеріали за 2024 рік демонструють, що частка продукції ТОВ «Юрія-Фарм» у загальному аптечному обороті налбуфіну становила 40 %, тоді як ТОВ «Здраво» посідало друге місце з часткою близько 17 %, а третє місце зайняла «Фармацевтична компанія Здоров'я» з часткою 10 % [30]. Отже, «Здраво» виступає одним із ключових гравців у ніші сильнодіючих анальгетиків, поділяючи ринок із потужними українськими виробниками.

У ширшому контексті фармацевтичного ринку основними конкурентами компанії є:

- українські фармацевтичні заводи та групи компаній, які поєднують виробництво з власними дистриб'юторськими структурами (наприклад, «Фармак», «Артеріум», «Дарниця», «Юрія-Фарм»);
- спеціалізовані дистриб'юторські компанії, які також будують портфель ексклюзивних контрактів із зарубіжними виробниками;

– міжнародні корпорації, що мають власні представництва в Україні й частково дублюють функції локальних партнерів.

Особливістю позиціонування «Здраво» є фокус на роботі з іноземними виробниками в режимі «one-stop-shop»: компанія бере на себе не лише реєстраційні та логістичні функції, а й стратегічний маркетинг, юридичний супровід, освітні проєкти для медичної спільноти [60]. Це дозволяє диференціюватися від класичних дистриб'юторів, які зосереджені переважно на логістиці та складській інфраструктурі.

Додаткову конкурентну перевагу формує членство в Європейській бізнес-асоціації, де «Здраво» позиціонується як один із лідерів ринку в сегменті ексклюзивної промоції лікарських засобів і медичного обладнання [52]. Участь у таких об'єднаннях сприяє інтеграції в європейський бізнес-простір, доступу до кращих практик корпоративного управління й забезпечує додатковий рівень довіри з боку іноземних партнерів.

Функціонування ТОВ «Здраво» відбувається в умовах багаторівневого регулювання фармацевтичного сектору. З одного боку, компанія підпадає під загальноекономічні регуляції – податкове законодавство, правила зовнішньоекономічної діяльності, вимоги до фінансової звітності й корпоративного управління. З іншого боку, спеціальний режим державного регулювання стосується обігу лікарських засобів: реєстрація препаратів у Державному реєстрі лікарських засобів, дотримання вимог до якості, фармаконагляд, контроль за обігом наркотичних і психотропних засобів, участь у системі державних закупівель.

У сегменті роботи з контрольованими препаратами (зокрема налбуфіном) умови діяльності є особливо чутливими до змін регуляторної політики та громадської уваги. Публічні дискусії навколо «налбуфінової лихоманки» в Україні акцентують ризики зловживання такими препаратами, що призводить до посилення контролю за обігом, посилення вимог до рецептурного відпуску та активізації перевірок [30]. Для «Здраво» це означає необхідність системно інвестувати в комплаєнс, внутрішній контроль і

прозорість операцій, щоб зберегти довіру державних органів та професійної спільноти.

Суттєвий вплив на умови діяльності чинить також макроекономічне середовище – інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зміни в логістиці через воєнні дії, ризики пошкодження інфраструктури. Як компанія, що активно працює з імпортними препаратами й обладнанням, «Здраво» є чутливою до коливань курсу гривні та міжнародних ланцюгів постачання. Одночасно з цим зростає значення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями (Світовий банк, UNOPS), які реалізують програми модернізації медичної інфраструктури України та можуть забезпечувати більш передбачувані умови контрактів [60].

Важливим елементом зовнішнього середовища є й соціальний вимір. У корпоративних матеріалах «Здраво» підкреслює реалізацію соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку дітей, що проходять тривале лікування, та освітніх проєктів для медичної спільноти. Зокрема, компанія організовувала арт-терапевтичні програми для дітей із епілепсією, серію сімейних майстер-класів на основі казкотерапії, а також правові майстер-класи для лікарів щодо змін у законодавстві [60]. Такі активності формують соціальний капітал підприємства й працюють на довгострокове зміцнення бренду «Здраво» як відповідального учасника фармацевтичного ринку.

Таким чином, ТОВ «Здраво» функціонує в складному, але перспективному середовищі: поєднання високих регуляторних вимог, воєнних ризиків і жорсткої конкуренції зумовлює потребу в постійному вдосконаленні бізнес-моделі, диверсифікації портфеля та посиленні нематеріальних конкурентних переваг. Накопичений досвід роботи з міжнародними партнерами, потужний портфель рецептурних препаратів і наявність компетенцій у сфері реєстрації та промоції лікарських засобів створюють для «Здраво» значний потенціал для подальшої реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності

2.2. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Здраво» та складові його поточної конкурентної стратегії

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Здраво» доцільно ґрунтується на поєднанні кількісного аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства та якісного аналізу його ринкових позицій, участі у професійних об'єднаннях, портфеля продуктів і характеру взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати фінансові результати компанії, а й зрозуміти логіку її поточної конкурентної стратегії, сильні та слабкі сторони в порівнянні з іншими гравцями фармацевтичного ринку.

Вихідною базою для аналізу економічних результатів виступають дані відкритих аналітичних ресурсів Top-1000 та державних реєстрів, які узагальнюють динаміку чистого доходу й чистого фінансового результату ТОВ «Здраво» за 2020–2024 рр. [18]. На основі цих даних додатково розраховано показник рентабельності продажу, що дозволяє оцінити ефективність перетворення виручки в прибуток (або збиток).

Фінансовий стан ТОВ «Здраво» проаналізуємо на основі даних звіту про фінансовий стан та звіту про фінансові результати за 2021–2024 рр. [1]. Аналіз охоплює структуру активів і джерел їх формування, показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, що дозволяє комплексно оцінити фінансову базу конкурентної стратегії підприємства.

Упродовж 2021–2024 рр. загальний обсяг активів підприємства істотно скоротився: з 604 191 тис. грн у 2021 р. до 378 724 тис. грн у 2024 р. (зниження майже на 37 %). При цьому структура активів має виражений оборотний характер: частка оборотних активів у 2021 р. становила 86,2 %, у 2022 р. – 84,3 %, у 2023 р. – 83,6 %, а у 2024 р. зменшилася до 77,0 %. Відповідно частка необоротних активів зросла з 13,7 % у 2021 р. до 23,1 % у 2024 р. Це свідчить про поступове посилення інвестиційної компоненти балансу за рахунок

збільшення нематеріальних активів і незавершених капітальних інвестицій, але на фоні загального скорочення масштабів діяльності.

Суттєвою особливістю структури необоротних активів є домінування довгострокових фінансових інвестицій. У 2021 р. їх обсяг становив 60 183 тис. грн, у 2022 р. – 59 882 тис. грн, у 2023 р. – 58 708 тис. грн, у 2024 р. – 58 308 тис. грн, тобто вони формують від 66 до 77 % необоротних активів підприємства. Це означає, що значна частина капіталу «заморожена» в інвестиціях в інші компанії й не працює безпосередньо на операційну діяльність ТОВ «Здрово». Основні засоби при цьому мають відносно стабільний рівень, з певним зростанням первісної вартості у 2023–2024 рр. (з 44 016 до 54 938 тис. грн), що може бути пов'язано з оновленням обладнання чи розширенням матеріальної бази.

В оборотних активах домінують запаси та дебіторська заборгованість і грошові кошти. Запаси у 2021 р. становили 153 174 тис. грн (29 % оборотних активів), у 2022 р. зросли до 183 886 тис. грн (приблизно 44 %), у 2023 р. – до 187 162 тис. грн (46 %), а у 2024 р. зменшилися до 108 488 тис. грн (37 % оборотних активів). Така динаміка свідчить, з одного боку, про суттєве збільшення товарних залишків у період 2022–2023 рр., а з іншого – про їх часткове розвантаження у 2024 р. Грошові кошти та їх еквіваленти перебували на рівні 97 048 тис. грн у 2021 р., 94 284 тис. грн у 2022 р., 70 448 тис. грн у 2023 р. та 79 448 тис. грн у 2024 р., що становить 17–27 % оборотних активів. Це дозволяє говорити про певний запас ліквідності, однак його якість слід розглядати в контексті структури зобов'язань.

Для узагальнення змін у структурі активів і джерел фінансування розраховано відносні частки основних статей у валюті балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура активів і капіталу ТОВ «Здрраво» за 2021–2024 рр., % (на основі
Додатків А-В)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Необоротні активи / активи	13,7	15,7	16,4	23,1
Оборотні активи / активи	86,2	84,3	83,6	77,0
Власний капітал / активи	-6,0	-57,3	-63,6	-101,5
Зобов'язання / активи	106,0	157,3	163,6	201,5

За даними табл. 2.2 упродовж усього періоду власний капітал ТОВ «Здрраво» має від'ємне значення, яке з року в рік зростає за абсолютною величиною: від –36 054 тис. грн у 2021 р. до –384 400 тис. грн у 2024 р. Це означає, що накопичені збитки повністю «з'їли» зареєстрований капітал і перевищили вартість активів, а коефіцієнт автономії є негативним (від –6 % у 2021 р. до –101,5 % у 2024 р.).

Фактично підприємство функціонує за рахунок залученого капіталу, причому обсяг зобов'язань перевищує активи у 1,06 раза в 2021 р., 1,57 раза в 2022 р., 1,64 раза в 2023 р. та вже у 2,02 раза в 2024 р. Така конфігурація джерел фінансування свідчить про критично низьку фінансову стійкість і високий рівень фінансового ризику для кредиторів.

Структура зобов'язань також зазнала суттєвої трансформації. У 2021–2023 рр. ключовим джерелом фінансування виступали довгострокові зобов'язання: 465 513 тис. грн у 2021 р., 629 220 тис. грн у 2022 р., 659 364 тис. грн у 2023 р., тоді як поточні зобов'язання знаходилися на рівні 133–175 тис. грн. У 2024 р. довгострокові зобов'язання в балансі відсутні, натомість поточні зобов'язання різко зросли до 763 124 тис. грн. Це свідчить про перекласифікацію довгострокового боргу в короткостроковий (настання строків погашення), що радикально погіршило показники ліквідності та створило загрозу платоспроможності.

Для оцінки платоспроможності розраховано коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності, а також базові показники рентабельності та ділової активності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Здро́во» за 2021–2024 рр. (на основі Додатків А-В)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Поточна ліквідність (Оборотні активи / Поточні зобов'язання), рази	2,98	2,72	3,03	0,38
Швидка ліквідність (ОА–Запаси / Поточні зобов'язання), рази	2,11	1,53	1,63	0,24
Валовий прибуток / Дохід, %	23,1	32,4	45,3	57,8
Чистий результат / Дохід (рентабельність продажів), %	-3,9	-64,2	-4,4	-16,9
Оборотність активів (Дохід / Активи), рази	1,41	0,78	1,08	1,19

У 2021–2023 рр. показники ліквідності виглядали формально прийнятними: коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,72–3,03, а швидкої – 1,53–1,63 (за умов, коли рекомендовані орієнтири для фармацевтичних компаній зазвичай перевищують 1–1,5). Це означало наявність потужного надлишку оборотних активів над поточними зобов'язаннями і створювало видимість високої платоспроможності. Однак уже у 2024 р. ситуація кардинально змінюється: поточна ліквідність падає до 0,38, а швидка – до 0,24, що свідчить про неспроможність підприємства за рахунок поточних активів покрити свої короткострокові боргові зобов'язання. У 2024 р. оборотні активи (291 164 тис. грн) є істотно меншими за поточні зобов'язання (763 124 тис. грн), від'ємний робочий капітал наближається до –472 000 тис. грн, що є ознакою глибокої кризи ліквідності.

Водночас аналіз звіту про фінансові результати демонструє неоднозначну картину рентабельності. Чистий дохід від реалізації у 2021 р. становив 849 632 тис. грн, у 2022 р. скоротився до 387 981 тис. грн, у 2023 р.

зріс до 522 285 тис. грн, а у 2024 р. знизився до 449 668 тис. грн. Собівартість реалізації змінювалася більш помірно: 652 977 тис. грн у 2021 р., 262 415 тис. грн у 2022 р., 285 886 тис. грн у 2023 р., 189 816 тис. грн у 2024 р. У результаті валовий прибуток не лише зберігається, а й зростає: з 196 655 тис. грн у 2021 р. до 259 852 тис. грн у 2024 р., а валова рентабельність продажів підвищується з 23,1 % до 57,8 %. Це свідчить про те, що цінова політика й структура собівартості на рівні закупівлі й реалізації товарів є відносно ефективними, а підприємство вміє формувати достатню валову маржу.

Ключова проблема полягає в надмірних операційних витратах, які «з’їдають» валовий прибуток і формують суттєві збитки. Сума адміністративних, збутових та інших операційних витрат у 2021 р. становила 282 880 тис. грн (що перевищує валовий прибуток у 1,44 раза), у 2022 р. зросла до 397 882 тис. грн (у 3,17 раза більше валового прибутку), у 2023 р. – 278 899 тис. грн (у 1,18 раза більше), а у 2024 р. – 353 447 тис. грн (у 1,36 раза більше валового прибутку). Саме ця диспропорція й зумовлює від’ємний фінансовий результат від операційної діяльності у всі роки: операційний збиток 23 185 тис. грн у 2021 р., 246 482 тис. грн у 2022 р., 29 296 тис. грн у 2023 р. та 82 958 тис. грн у 2024 р.

Чиста рентабельність продажів протягом 2021–2024 рр. залишається від’ємною: –3,9 % у 2021 р., –64,2 % у 2022 р., –4,4 % у 2023 р. та –16,9 % у 2024 р. Найгірша ситуація спостерігалася у 2022 р., коли на фоні різкого падіння виручки та зростання інших операційних витрат чистий збиток досяг 248 960 тис. грн. У 2023 р. підприємству вдалося суттєво зменшити збиток до 23 200 тис. грн, однак у 2024 р. негативна динаміка відновилася (збиток 75 908 тис. грн), що й призвело до подальшого зростання непокритих збитків і погіршення показників капіталу.

Певним позитивним моментом є зростання показника оборотності активів з 0,78 разу у 2022 р. до 1,08 разу у 2023 р. та 1,19 разу у 2024 р. Це означає, що кожна гривня активів у 2024 р. генерує близько 1,19 грн виручки проти 0,78 грн у 2022 р. За умови нормалізації структури витрат та оптимізації

операційної діяльності таке підвищення ділової активності потенційно може стати базою для покращення рентабельності. Проте за поточної конфігурації витрат і структури боргового навантаження цей потенціал не реалізується.

Водночас аналіз конкурентної позиції не може обмежуватися виключно фінансовими параметрами. Важливо розглянути ринкову частку компанії в ключових продуктових сегментах і її роль у професійній екосистемі. Репрезентативним є приклад ринку налбуфіну – сильнодіючого знеболювального препарату, де ТОВ «Здраво» виступає одним з основних учасників. За даними журналістського розслідування та аналітики фармацевтичного ринку, у 2024 р. лідером ринку налбуфіну в Україні є ТОВ «Юрія-Фарм» з часткою близько 40 % аптечного продажу, на другому місці – ТОВ «Здраво» з часткою приблизно 17 %, а на третьому – «Фармацевтична компанія “Здоров’я”» з часткою близько 10 % [30].

Таким чином, попри відсутність прибутковості за останні роки, у своєму ключовому продуктовому сегменті «Здраво» займає позицію одного з трьох лідерів ринку, конкуруючи з великими інтегрованими виробниками. Це свідчить про сильну конкурентну позицію саме в ніші опіоїдних анальгетиків, що базується на грамотному поєднанні портфельних рішень, маркетингової активності й взаємодії з медичною спільнотою.

Ще одним важливим індикатором конкурентної позиції є участь підприємства в бізнес-об’єднаннях та професійних асоціаціях. ТОВ «Здраво» є членом Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) у секторі охорони здоров’я, де компанія позиціонується як національна фармацевтична компанія, що за понад 12 років роботи стала одним із лідерів на ринку ексклюзивної промоції лікарських засобів, медичного обладнання та медичної косметики в Україні та країнах СНД [17]. У 2020-х роках ЕБА також відзначила «Здраво» нагородою «Bravery» за стійкість і здатність продовжувати діяльність в умовах воєнного часу в Україні, що посилює репутаційну складову конкурентоспроможності компанії [17].

Наявність таких нематеріальних активів, як визнання з боку провідних бізнес-асоціацій, участь у міжнародних проектах модернізації медичної інфраструктури за підтримки Світового банку та UNOPS [60], а також співпраця з міжнародними виробниками лікарських засобів, формує для ТОВ «Здраво» специфічний тип конкурентної позиції: компанія виступає не лише дистриб'ютором, а й експертним партнером з виведення препаратів на ринок і їх довгострокового просування.

Оцінюючи складові поточної конкурентної стратегії ТОВ «Здраво», доцільно виокремити кілька ключових блоків, які впливають із проаналізованої ринкової позиції та профілю діяльності.

По-перше, важливою складовою є продуктово-ринкова спеціалізація. Портфель компанії зосереджений переважно на рецептурних лікарських засобах, у тому числі сильнодіючих анальгетиках (налбуфін), імуномодуючих препаратах (Глутоксим), нестероїдних протизапальних препаратах (Деноксіб / celecoxib) тощо [59]. Така спеціалізація надає можливість формувати глибоку експертизу в окремих терапевтичних нішах, але одночасно підвищує регуляторні та репутаційні ризики, особливо щодо препаратів із потенціалом зловживання. Стратегічно це близько до моделі «фокусування», коли підприємство концентрує ресурси на відносно вузьких сегментах, у яких може забезпечити кращу, ніж у конкурентів, пропозицію для лікарів та пацієнтів.

По-друге, важливою ознакою стратегії «Здраво» є партнерська модель взаємодії з іноземними виробниками лікарських засобів. Згідно з описом діяльності компанії на міжнародній платформі Devex, ZDRAVO виконує «весь комплекс робіт, пов'язаних із виходом нових лікарських засобів на український фармацевтичний ринок»: пошук препаратів, реєстрація, адаптація до потреб ринку, розробка стратегій промоції [60]. У партнерському портфелі фігурують виробники з різних країн, зокрема Micro Labs Limited (Індія) та інші компанії, що постачають генеричні препарати з конкурентним співвідношенням ціни й якості [45]. Це дозволяє «Здраво» позиціонуватися як

оператор формату «one-stop-shop» для зарубіжних виробників, які прагнуть вийти на український ринок без створення власних представництв.

По-третє, суттєву роль у конкурентній стратегії відіграє акцент на сервісній складовій та нематеріальних цінностях. У корпоративних матеріалах компанія декларує принцип «поліпшення якості життя людини шляхом надання гідної альтернативи», який лежить в основі формування портфеля препаратів. Водночас комунікується наявність «кодексу честі», побудованого на чесності, етичності й відкритості, що має забезпечувати довіру з боку партнерів і медичної спільноти. Реалізація соціальних проєктів (арт-терапевтичні програми для дітей, освітні ініціативи для лікарів) посилює імідж відповідального бізнесу й формує додаткові репутаційні переваги на ринку [60].

По-четверте, поточна конкурентна стратегія «Здраво» вимушено включає елемент посиленої уваги до комплаєнсу й ризик-менеджменту. Публічні дискусії та журналістські розслідування щодо зловживань налбуфіном вказують на підвищену чутливість до порушень умов обігу такого препарату, що призводить до посилення державного контролю й суспільної уваги [30]. У цих умовах компанія змушена інтегрувати в свою стратегію жорсткіші процедури відбору контрагентів, моніторинг ланцюгів поставок, внутрішні політики з протидії недобросовісному збуту, про що свідчать, зокрема, окремі рішення щодо обмеження співпраці з аптечними мережами, які створюють підвищені ризики. Цей елемент не завжди прямо відображається в публічних документах, але опосередковано підтверджується зміною структури виручки, посиленням ролі міжнародних тендерів та співпраці з інституційними замовниками.

Нарешті, важливою складовою конкурентної стратегії є участь у системі публічних закупівель і міжнародних проєктах модернізації медичної інфраструктури. У відкритих джерелах задокументовано участь ТОВ «Здраво» в поставках медичного обладнання (системи для анестезії, апарати ШВЛ, ендоскопічне обладнання тощо) за контрактами Світового банку та UNOPS,

що реалізуються в українських лікарнях. Це дозволяє компанії диверсифікувати джерела доходу, виходячи за межі суто фармацевтичного сегмента, і зміцнювати позиції в B2G-сегменті, де важливими є не лише ціна й якість, а й репутація, досвід роботи з міжнародними донорами, прозорість процедур.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити кілька проміжних висновків щодо конкурентної позиції та поточної стратегії ТОВ «Здраво». З фінансової точки зору підприємство залишається збитковим, хоча масштаби виручки свідчать про його приналежність до середніх гравців українського фармацевтичного ринку, а екстремальний збиток 2022 р. значною мірою зумовлений зовнішніми шоками. З ринкової точки зору «Здраво» має сильні позиції в окремих нішевих сегментах (зокрема на ринку налбуфіну), де входить до трійки лідерів за обсягами продажу, а також виступає важливим партнером для іноземних виробників та міжнародних організацій.

Поточна конкурентна стратегія компанії поєднує елементи фокусування (спеціалізація на рецептурних і високоризикових препаратах), диференціації за рахунок комплексних сервісів з реєстрації та промоції, а також активного розвитку нематеріальних активів (репутація, членство в ЕВА, участь у соціальних проєктах). Водночас негативна динаміка рентабельності продажу й хронічна збитковість свідчать про те, що існуюча конфігурація портфеля та витрат ще не забезпечує достатнього рівня фінансової віддачі від наявних конкурентних переваг. Це створює обґрунтовану потребу в перегляді окремих елементів стратегії – структури продуктових лінійок, політики ціноутворення, балансування між ризиковими та більш стабільними сегментами ринку

Для коректної оцінки конкурентної позиції ТОВ «Здраво» доцільно зіставити його фінансові результати, масштаб діяльності та залежність від ключового продукту (налбуфіну) з показниками основних конкурентів на ринку: ТОВ «Юрія-Фарм» та ТОВ «Фармацевтична компанія “Здоров’я”». Фінансова звітність цих компаній публікується у відкритому доступі

(opendatabot), що дозволяє сформувати єдине інформаційне поле для порівняння.

У табл. 2.4 наведено ключові фінансові показники ТОВ «Здраво», ТОВ «Юрія-Фарм» та ТОВ «Фармацевтична компанія “Здоров’я”» за останні роки. Для «Здоров’я» як базовий береться 2023 рік, оскільки за 2024 рік у відкритому доступі є частково некоректні (усічені) дані щодо доходу.

Таблиця 2.4

Ключові фінансові показники ТОВ «Здраво» та основних конкурентів

Показник	ТОВ «Здраво»				
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Здраво»					
Дохід, млн грн	1 094,4	849,6	388,0	522,3	449,7
Чистий прибуток, млн грн	-25,4	-33,2	-249,0	-16,7	-75,9
Рентабельність продажів, %	-2,3	-3,9	-64,0	-3,2	-16,9
ТОВ «Юрія-Фарм»					
Дохід, млн грн	3 353,2	4 562,9	3 821,7	4 805,3	5 741,7
Чистий прибуток, млн грн	678,8	969,7	730,3	571,3	752,1
Рентабельність продажів, %	20,2	21,3	19,1	11,9	13,1
ТОВ «Фармацевтична компанія “Здоров’я”»					
Дохід, млн грн	2 304,2	2 725,6	1 438,7	2 235,7	н/д
Чистий прибуток, млн грн	-36,5	-39,6	~77,0	142,7	н/д
Рентабельність продажів, %	-1,6	-1,5	~5,4	6,4	н/д

З табл. 2.4 видно, що ТОВ «Здраво» за масштабом діяльності істотно поступається основним конкурентам. У 2024 р. його дохід становив близько 449,7 млн грн проти 5,74 млрд грн у ТОВ «Юрія-Фарм» (у 12,8 раза більше) та понад 2,2 млрд грн у ФК «Здоров’я» (дані за 2023 рік) [45]. При цьому компанія «Юрія-Фарм» демонструє стійку позитивну динаміку доходу з 3,35 млрд грн у 2020 р. до 5,74 млрд грн у 2024 р. (середньорічний приріст $\approx 14,4\%$), тоді як «Здраво» за цей самий період скоротив обсяги реалізації з 1,09 млрд до 0,45 млрд грн, тобто середньорічно втрачає близько 20% доходу.

Ще суттєвішим є розрив за показниками прибутковості. Якщо «Юрія-Фарм» у 2020–2024 рр. щорічно генерує значний чистий прибуток (від 571 до 970 млн грн на рік, із рентабельністю продажів 11–21%), то ТОВ «Здраво» весь

період працює зі збитками, які у 2022 р. досягали майже 249 млн грн, а в 2024 р. становили близько 75,9 млн грн (рентабельність $-16,9\%$). ФК «Здоров'я» після збиткових 2020–2021 рр. поступово виходить у зону прибутковості (прибуток понад 142 млн грн у 2023 р. при рентабельності понад 6%) [45].

З точки зору фінансової стійкості й ресурсної бази «Здраво» також має слабшу позицію. У 2024 р. активи ТОВ «Здраво» становили 378,7 млн грн, тоді як активи «Юрія-Фарм» перевищували 6,24 млрд грн, а активи ФК «Здоров'я» – понад 2,04 млрд грн. Це означає, що конкуренти мають набагато ширший простір для інвестицій у R&D, маркетинг, розширення портфеля препаратів та побудову власних виробничих потужностей, у той час як «Здраво» діє в рамках суттєво більш обмеженого ресурсного поля.

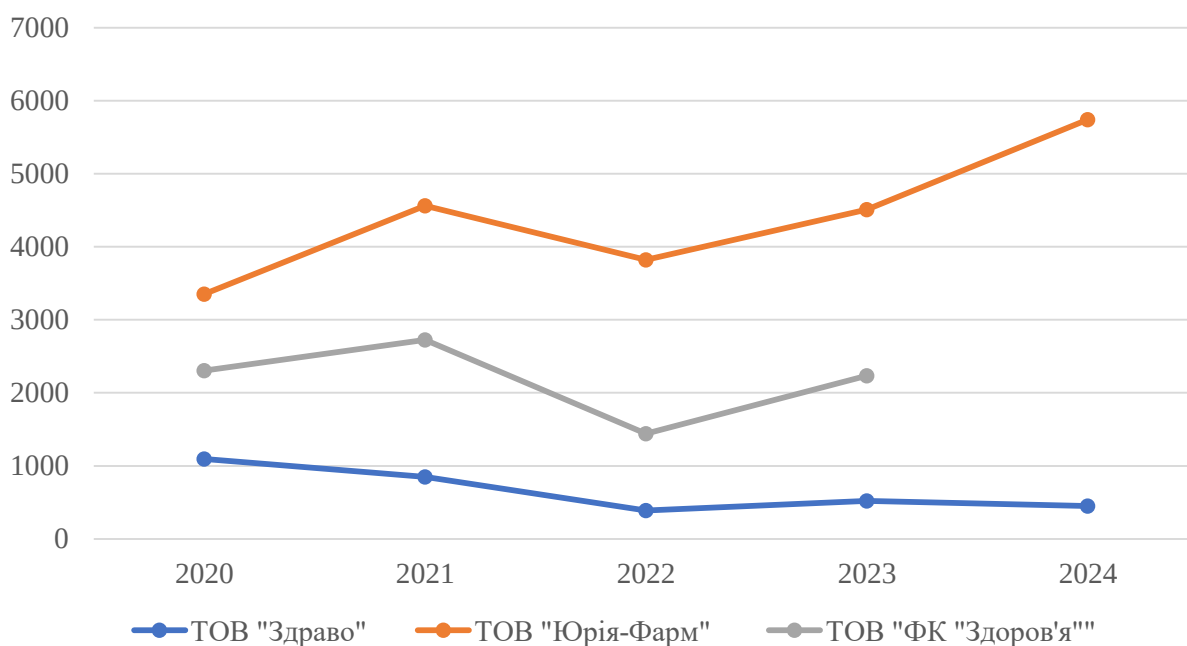


Рис. 2.3 Динаміка доходу ТОВ «Здраво», ТОВ «Юрія-Фарм» та ТОВ «ФК «Здоров'я»» у 2020–2024 рр.

Для більш глибокого аналізу доцільно зіставити дохід на одного працівника, що характеризує продуктивність використання трудових ресурсів, а також врахувати рівень середньої заробітної плати.

Таблиця 2.5

Порівняння продуктивності праці та кадрових показників (останній повний звітний рік)

Показник	ТОВ «Здраво» (2024)	ТОВ «Юрія-Фарм» (2024)	ТОВ «ФК «Здоров'я»» (2023)
Дохід, млн грн	449,7	5 741,7	2 235,7
Кількість працівників, осіб	134	1 933	1 020
Дохід на 1 працівника, млн грн	~3,36	~2,97	~2,19
Середня зарплата до оподаткування, грн/міс	51 722	49 778	26 924

Попри менший масштаб бізнесу, «Здраво» демонструє вищу виручку на одного працівника – близько 3,36 млн грн проти 2,97 млн грн у «Юрія-Фарм» та 2,19 млн грн у ФК «Здоров'я». Це свідчить про достатньо інтенсивне використання кадрового ресурсу й відносно високий рівень операційної завантаженості персоналу. Водночас, враховуючи збитковість «Здраво», можна констатувати, що висока продуктивність праці не конвертується у фінансовий результат, ймовірно, через недостатню цінову політику, високі маркетингові витрати або структуру витрат, прив'язану до просування контрольованих лікарських засобів (зокрема налбуфіну).

Середня заробітна плата у «Здраво» та «Юрія-Фарм» є порівнянною (51,7 тис. грн проти 49,8 тис. грн до оподаткування), тоді як у ФК «Здоров'я» – суттєво нижчою (26,9 тис. грн). Це може відображати різницю в структурі персоналу (частка висококваліфікованих спеціалістів, R&D, польових команд), а також рівень регіональних зарплат (Харків vs Київ). Для «Здраво» це означає, що компанія конкурує за кадри на рівні з лідерами ринку, але фінансовий результат поки що не забезпечує належної віддачі від таких витрат.

Ключовою особливістю конкурентної стратегії ТОВ «Здраво» є висока концентрація на ринку налбуфіну, що підтверджують дані журналістського

розслідування Суспільного. За оцінками, у 2024 р. аптечні продажі налбуфіну в Україні принесли фармацевтичним компаніям сумарно понад 1,071 млрд грн доходу.

За структурою ринку в 2024 р. вісім основних виробників контролювали продажі налбуфіну, серед яких:

- лідер – ТОВ «Юрія-Фарм» з часткою 40% аптечних продажів;
- друге місце – ТОВ «Здраво» з часткою 17%;
- третє місце – ФК «Здоров'я» з часткою 10%.

Таким чином, три компанії разом контролюють 67% ринку, тоді як решта п'ять виробників (зокрема «Фармак», «Дарниця», «Лубнифарм», «Лекхім-Харків» та ін.) ділять між собою приблизно 33% обсягу продажів.

Таблиця 2.6

Позиції основних гравців на ринку налбуфіну в Україні у 2024 р.

Компанія	Частка ринку налбуфіну, %	Оціночний дохід від налбуфіну, млн грн*	Частка налбуфіну в загальному доході компанії, %
ТОВ «Юрія-Фарм»	40	~428,4	~7
ТОВ «Здраво»	17	~182,1	~37
ТОВ «ФК “Здоров’я”»	10	~107,1	н/д (орієнтовно 4–5)
Інші виробників	33	~353,4	до 2% в доході кожного з великих гравців
Разом	100	1 071,0	—

Як показують дані, «Юрія-Фарм» отримує від налбуфіну лише близько 7% загального доходу, тобто цей продукт є важливим, але не визначальним у структурі портфеля компанії. Натомість для ТОВ «Здраво» налбуфін є ключовим джерелом виручки: за оцінками Суспільного, 37% доходу компанії у 2024 р. було сформовано за рахунок продажу налбуфіну, що підтверджено зіставленням фінансової звітності (YouControl, opendatabot) та внутрішніх даних фармацевтичного ринку. Власні розрахунки на основі офіційного

доходу ТОВ «Здраво» за 2024 р. (449,7 млн грн) навіть свідчать, що частка цього препарату може перевищувати 40%, тобто ризикова залежність від одного продукту є ще вищою.

ФК «Здоров'я» також присутня в сегменті налбуфіну, однак виручка від цього препарату, виходячи з масштабів компанії (дохід понад 2,2 млрд грн у 2023 р.), ймовірно, не перевищує 4–5% загального доходу. Для «Фармак» та «Дарниці» частка налбуфіну ще нижча – близько 2% від доходу кожної компанії.

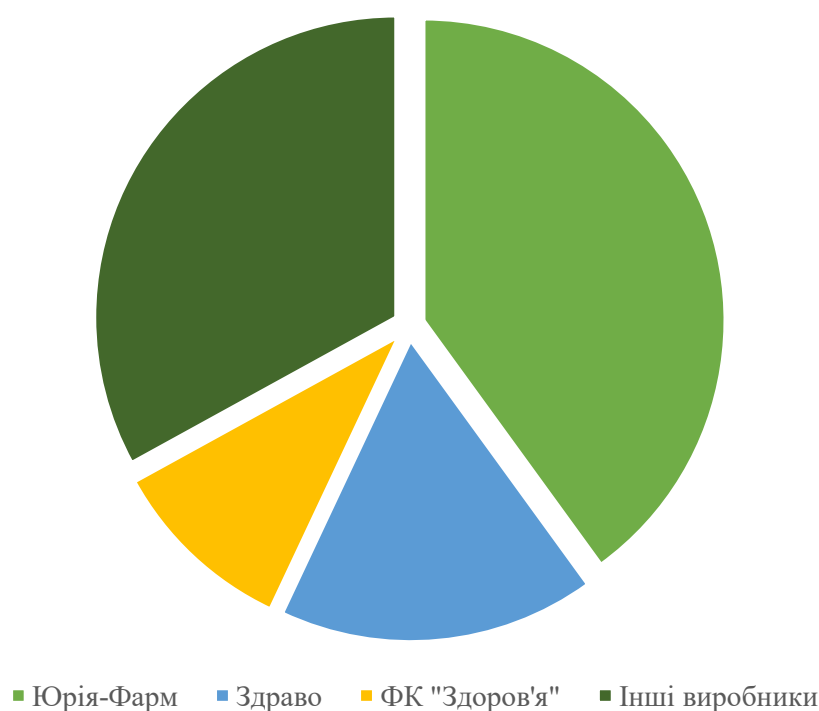


Рис. 2.4 Структура ринку налбуфіну за виробниками у 2024 р.

Підсумовуючи проведене порівняння, можна сформулювати кілька ключових висновків щодо конкурентної позиції ТОВ «Здраво»:

1. Масштаб бізнесу та фінансова стійкість. За обсягом доходу й активів «Здраво» суттєво поступається «Юрія-Фарм» та ФК «Здоров'я», працює зі збитками й характеризується низькими показниками ліквідності та фінансової стійкості. Це обмежує можливості компанії інвестувати у диверсифікацію портфеля та модернізацію бізнес-процесів.

2. Ефективність використання трудових ресурсів. Попри більш скромні масштаби, «Здраво» забезпечує вищу виручку на одного працівника, ніж конкуренти, що свідчить про інтенсивну модель бізнесу й достатньо високу операційну ефективність на рівні персоналу. Водночас отримані збитки означають, що економія на масштабі, структура витрат та ціноутворення не дають компанії реалізувати цей потенціал у прибутковості.

3. Сильна нішова позиція та високий концентраційний ризик. У нішевому сегменті налбуфіну ТОВ «Здраво» посідає другу позицію з часткою 17% і є одним із трьох ключових гравців, які разом контролюють дві третини ринку. Однак така нішева спеціалізація супроводжується надмірною залежністю від одного препарату (близько 37–40% доходу), що створює високі регуляторні та репутаційні ризики, особливо з огляду на суспільну дискусію щодо зловживання налбуфіном та можливі подальші обмеження його обігу.

4. Рівень конкуренції та концентрація ринку. Навіть за консервативної оцінки, коли частка 33% ринку, що припадає на п'ять інших виробників, розподіляється між ними приблизно порівну, розрахунковий індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) для сегменту налбуфіну перевищує 2200 пунктів, що відповідає помірно/високо концентрованому ринку. Це означає, що будь-які зміни у поведінці ключових гравців (зокрема «Юрія-Фарм» і «Здраво») можуть істотно впливати на цінову ситуацію та доступність препарату.

З огляду на наведені дані, конкурентна позиція ТОВ «Здраво» є парадоксальною: з одного боку, компанія є невеликим гравцем із проблемною фінансовою стійкістю; з іншого – має дуже сильну (і водночас ризикову) позицію у вузькому, але високомаржинальному сегменті налбуфіну. Саме ця специфіка й зумовлює необхідність подальшої розробки в розділі 2.3 збалансованої конкурентної стратегії, що передбачатиме зменшення залежності від одного препарату, посилення комплаєнсу та диверсифікацію портфеля за рахунок інших анальгетиків та супутніх напрямів.

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Здраво» та механізми управлінського забезпечення її реалізації

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «Здраво» засвідчили суперечливий характер його конкурентної позиції. З одного боку, підприємство утримує значущу частку у ключових для себе продуктових нішах, входить до трійки лідерів на ринку окремих лікарських засобів, має розгалужену систему партнерств із зарубіжними виробниками та міжнародними організаціями, а також сформований імідж національного фармацевтичного оператора, що надає комплексні послуги з виведення препаратів на ринок. З іншого боку, аналіз техніко-економічних показників за 2020–2024 рр. показав хронічну збитковість, значну волатильність обсягу виручки, погіршення рентабельності в окремі роки та підвищену залежність від продуктів із високими регуляторними й репутаційними ризиками. Це означає, що поточна конфігурація конкурентної стратегії ТОВ «Здраво» не забезпечує належного балансу між ринковими перевагами та фінансовою стійкістю.

За таких умов ключовим завданням є не просто формальне оновлення стратегічних документів, а структурне вдосконалення конкурентної стратегії на основі системного аналізу показників конкурентоспроможності. Це передбачає: по-перше, чітке формулювання стратегічних цілей у площині ринку, фінансів, операцій, інновацій і комплаєнсу; по-друге, побудову інтегрованої системи показників, за якими буде здійснюватися моніторинг реалізації стратегії; по-третє, запровадження механізмів управлінського забезпечення, що гарантують досягнення цільових значень цих показників.

Виходячи з результатів аналізу, доцільно сформулювати кілька базових напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Здраво». Перший напрям пов'язаний з підвищенням фінансової результативності бізнес-моделі. Зниження виручки у 2021–2022 рр., різке поглиблення збитковості в 2022 р. та повторне погіршення показників у 2024 р. свідчать про те, що навіть за умов

часткового відновлення обсягу продажів компанія не досягає цільового рівня маржі. Отже, серед пріоритетів мають бути оптимізація структури витрат, впровадження більш гнучкої цінової політики, перегляд умов співпраці з контрагентами та активніше управління портфелем продуктів за критерієм маржинальності.

Другий напрям удосконалення стосується диверсифікації продуктового портфеля та зниження залежності від препаратів із підвищеним регуляторним ризиком. Домінування в окремих нішах сильнодіючих анальгетиків, зокрема налбуфіну, хоча й забезпечує вагому ринкову частку, одночасно підсилює чутливість компанії до змін у нормативно-правовій базі, посилення контролю, суспільного резонансу та потенційних обмежень обігу. Стратегічно доцільно поступово розширювати частку портфеля за рахунок препаратів із нижчим ризиковим профілем (наприклад, інноваційних нестероїдних протизапальних засобів, препаратів для лікування хронічних неінфекційних захворювань, спеціалізованих генериків), а також зміцнювати позиції в сегменті медичного обладнання та B2G-проектів, де джерела ризиків мають інший характер.

Третій напрям вдосконалення пов'язаний з посиленням сервісної та аналітичної складових конкурентної стратегії. Важливою перевагою ТОВ «Здраво» є роль «оператора повного циклу» при виведенні препаратів на ринок: від пошуку потенційних продуктів і реєстрації до розроблення маркетингових стратегій і побудови взаємин із медичною спільнотою. Проте така модель потребує потужного аналітичного блоку, здатного на регулярній основі оцінювати зміну ринкових трендів, потенціал нових молекул, реакцію лікарів і пацієнтів, ефективність промокампань. Без систематичного збору та аналізу даних сервісна диференціація втрачає свою вагу й перетворюється на сукупність розрізнених ініціатив.

Четвертий напрям стосується комплаєнсу, управління ризиками та корпоративного управління. Посилення контролю за обігом контрольованих препаратів, участь у державних і міжнародних закупівлях, увага з боку суспільства й регуляторів висувають підвищені вимоги до прозорості

операцій, якості внутрішнього контролю, чіткості процедур взаємодії з партнерами. Отже, у конкурентній стратегії ТОВ «Здраво» необхідно чітко закріпити роль комплаєнсу як джерела не лише витрат, а й довгострокових конкурентних переваг, пов'язаних із довірою та допуском до проєктів із високими вимогами до надійності постачальників.

Для переведення зазначених стратегічних напрямів у площину конкретних управлінських рішень потрібна система показників, яка дозволить кількісно оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства та зміни, що відбуваються внаслідок реалізації оновленої стратегії. Логічно групувати такі показники у кілька блоків: фінансові, ринкові, операційні, інноваційно-маркетингові та комплаєнс-ризикові. Кожна група має відображати окремий аспект конкурентоспроможності, але водночас інтегруватися в загальну «карту цілей» підприємства.

У фінансовому блоці доцільно передбачити показники, що характеризують масштаб діяльності, прибутковість, структуру витрат і фінансову стійкість. Базовими тут є чистий дохід від реалізації, чистий прибуток (збиток), рентабельність продажу, рентабельність операційної діяльності, частка адміністративних та збутових витрат у виручці, коефіцієнти ліквідності та фінансової незалежності. З огляду на виявлені проблеми хронічної збитковості, для ТОВ «Здраво» критично важливо встановити цільові значення рентабельності продажу (наприклад, досягнення рівня 3–5 % у середньостроковій перспективі) та орієнтири щодо зниження частки непрямих витрат у структурі собівартості та операційних витрат.

Ринковий блок показників має відображати позиції компанії на цільових ринках і нішах. Сюди доцільно включити частку ринку в ключових продуктових сегментах (зокрема на ринку налбуфіну та інших стратегічних препаратів), кількість ексклюзивних контрактів із зарубіжними виробниками, географічне покриття (кількість регіонів, у яких здійснюється активна промоція), рівень диверсифікації портфеля (частка топ-3 продуктів у загальному обсязі продажів), частку продажів у сегменті B2G та міжнародних

проектів. Саме через призму цих показників можна оцінювати, чи забезпечує стратегія фокусування на окремих нішах довгострокову стійкість і чи вдається компанії поступово знижувати залежність від окремих високоризикових позицій.

Операційний блок показників пов'язаний із ефективністю внутрішніх процесів, які забезпечують реалізацію конкурентної стратегії. У контексті ТОВ «Здраво» важливим є час виведення нового препарату на ринок (тривалість циклу від ініціації проекту до першого продажу), коефіцієнт обіговості запасів, середня тривалість дебіторської заборгованості, рівень виконання планів продажів на рівні продуктів і терапевтичних груп, частка своєчасно виконаних контрактних зобов'язань, а також показники щодо якості логістики (рівень повернень через порушення умов зберігання або транспортування тощо). Підвищення ефективності цих параметрів прямо впливає як на витратну, так і на сервісну компоненти конкурентоспроможності.

Інноваційно-маркетинговий блок покликаний оцінювати здатність компанії оновлювати портфель, впроваджувати нові продукти й ефективно працювати з медичною спільнотою. До відповідних показників можна віднести кількість нових препаратів, виведених на ринок протягом року; частку виручки від продуктів, виведених за останні 3–5 років; кількість науково-практичних заходів за участю лікарів, організованих або підтриманих компанією; охоплення цільової аудиторії таких заходів; частку препаратів, що просуваються за оновленими, цифрово підтриманими маркетинговими стратегіями (використання онлайн-навчання, віртуальних конференцій, електронних каналів комунікації з лікарями).

Нарешті, комплаєнс-ризиковий блок має зафіксувати ті параметри, які безпосередньо пов'язані з регуляторними вимогами й репутаційними ризиками. Тут доречно відстежувати частку контрольованих препаратів у загальному портфелі продажів; кількість виявлених порушень та інцидентів, пов'язаних із обігом контрольованих лікарських засобів; частоту й результати

перевірок контролюючих органів; кількість випадків відкликання серій препаратів; показники дотримання внутрішніх політик комплаєнсу (наприклад, відсоток працівників, які пройшли щорічне навчання з комплаєнсу та етики). Зниження рівня інцидентності й стабільні результати перевірок виступатимуть не лише умовою мінімізації ризиків, а й важливим елементом формування довіри з боку державних та міжнародних партнерів.

Систематизувати зазначені показники доцільно у вигляді інтегрованої таблиці, що стане основою для подальших розрахунків і побудови системи моніторингу.

Таблиця 2.7

Система показників оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Здрово»

Група показників	Конкретний показник	Зміст / спосіб розрахунку	Орієнтовне цільове значення*
Фінансові	Чистий дохід від реалізації	Фактова виручка від продажу продукції за рік	Стабільне зростання $\geq 10\%$
	Чистий прибуток	Фінансовий результат після оподаткування	Перехід до прибутковості
	Рентабельність продажу	Чистий прибуток / чистий дохід, %	3–5 % у середньостроковому періоді
	Частка адміністративних і збутових витрат	Відношення адм. та збутових витрат до виручки, %	Поступове скорочення
Ринкові	Частка ринку в ключових нішах	Обсяг продажів компанії / обсяг ринку за продуктом	Збереження / зростання
	Частка топ-3 продуктів у виручці	Виручка від трьох найбільших продуктів / загальна виручка	Зниження концентрації
	Кількість ексклюзивних контрактів	Кількість чинних ексклюзивних договорів із виробниками	Поступове зростання

Продовження таблиці 2.7

Група показників	Конкретний показник	Зміст / спосіб розрахунку	Орієнтовне цільове значення*
Операційні	Тривалість циклу виведення нового препарату	Кількість місяців від старту проєкту до першого продажу	Скорочення
	Обіговість запасів	Собівартість реалізованої продукції / середній залишок запасів	Зростання
	Середній строк погашення дебіторської заборгованості	Середній період обороту дебіторки	Скорочення
Інноваційно-маркетингові	Частка «нових» продуктів у виручці	Виручка від продуктів, виведених за останні 3–5 років / загальна виручка	Поступове зростання
	Кількість науково-практичних заходів	Заходи за участю лікарів на рік	Зростання, охоплення ЦА
	Частка цифрових інструментів промоції	Частка продуктів, що просуваються з використанням цифрових каналів	Зростання
Комплаєнс-ризикові	Частка контрольованих препаратів	Обсяг продажів контрольованих ЛЗ / загальний обсяг продажів	Поступове зниження
	Кількість інцидентів комплаєнсу	Виявлені порушення, претензії, штрафи за рік	Мінімізація, нульова толерантність
	Результати перевірок регуляторних органів	Кількість перевірок, висновки	Відсутність суттєвих порушень
	Охоплення навчанням з комплаєнсу	Частка працівників, що пройшли щорічне навчання, %	Наближення до 100 %

Представлена система показників дозволяє, з одного боку, охопити ключові аспекти конкурентоспроможності ТОВ «Здрово», а з іншого – створює основу для побудови «стратегічної карти» у логіці збалансованої системи показників (Balanced Scorecard).

Щоб система показників не залишилася формальною, необхідно забезпечити її управлінське «вбудовування» в щоденну діяльність компанії. Механізми управлінського забезпечення реалізації оновленої конкурентної стратегії ТОВ «Здрово» доцільно вибудувати на кількох рівнях. На стратегічному рівні доцільно офіційно затвердити документ «Стратегія посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здрово» на 20__–20__ рр.», у якому будуть зафіксовані цільові орієнтири за кожною групою показників, ключові ініціативи та відповідальні структурні підрозділи. Важливо, щоб зазначений документ був не декларацією, а основою для річного бюджетування, формування планів продажів і планів організаційного розвитку.

На тактичному рівні варто створити або посилити крос-функціональний орган – наприклад, Стратегічний комітет або робочу групу з розвитку конкурентоспроможності, до складу якої увійдуть представники фінансової служби, відділу маркетингу, відділу реєстрації та комплаєнсу, логістики й HR. Завданням такого органу буде регулярний (квартальний) перегляд значень ключових показників, аналіз відхилень від цільових значень і ухвалення рішень щодо коригування планів. Саме тут має відбуватися прийняття рішень про пріоритетність нових продуктів для виведення на ринок, перерозподіл бюджетів на промоцію, зміну умов співпраці з окремими контрагентами.

На операційному рівні слід інтегрувати систему показників у мотивацію ключових менеджерів і керівників підрозділів. Так, для комерційного блоку логічними є KPI, пов'язані з виконанням планів продажів, зростанням частки ринку та зниженням концентрації виручки на окремих продуктах; для фінансової служби – показники рентабельності, собівартості, обіговості запасів і дебіторської заборгованості; для відділу реєстрації та комплаєнсу – тривалість реєстраційних процедур, рівень інцидентності, результати

перевірок; для маркетингового підрозділу – кількість і результативність науково-практичних заходів, охоплення цифровими каналами та індикатори лояльності лікарів. Важливо, щоб система мотивації не заохочувала до досягнення комерційних результатів за рахунок порушення вимог комплаєнсу, тобто частину змінної винагороди доцільно пов'язати з «негативними» КРІ – відсутністю серйозних порушень, штрафів і відкликань.

Реалізація оновленої стратегії потребує також розвитку інформаційно-аналітичної інфраструктури. Доцільно запровадити єдину ВІ-платформу (аналітичну панель) для візуалізації ключових показників конкурентоспроможності в розрізі продуктів, ринків, клієнтських сегментів і часових періодів. Така панель має об'єднувати дані бухгалтерського обліку, системи управління продажами, CRM-системи, реєстраційної та логістичної звітності.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження, викладені у другому розділі, можна зазначити, що ТОВ «Здраво» є спеціалізованим фармацевтичним підприємством, яке поєднує функції дистриб'ютора, маркетингового оператора та експертного партнера для іноземних виробників лікарських засобів. Підприємство має сформовану організаційну структуру з виокремленням комерційного, маркетингового, регуляторного, логістичного та фінансово-економічного блоків, працює на основі партнерської моделі співпраці з виробниками та активно залучене до професійних об'єднань і міжнародних проєктів у сфері охорони здоров'я. Водночас аналіз фінансової звітності за 2021–2024 рр. виявив суттєве погіршення фінансової стійкості: валюта балансу скорочується, власний капітал має стійко від'ємне значення, а структура джерел фінансування характеризується різким зростанням боргового навантаження та трансформацією довгострокових зобов'язань у поточні. Незважаючи на зростання валової маржі та прийнятну оборотність

активів, підприємство залишається збитковим через надмірний рівень адміністративних, збутових та інших операційних витрат, що унеможливило перехід до стійкої прибутковості.

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Здрово» у порівнянні з основними гравцями ринку показала подвійний характер його становища. З одного боку, за масштабом діяльності, обсягом активів та рівнем прибутковості підприємство істотно поступається таким компаніям, як ТОВ «Юрія-Фарм» та ТОВ «Фармацевтична компанія “Здоров’я”», які демонструють стабільний або помірно зростаючий дохід і формують позитивний фінансовий результат. З іншого боку, у вузькому нішевому сегменті ринку налбуфіну ТОВ «Здрово» входить до трійки лідерів, посідаючи другу позицію за часткою ринку, а доходи від реалізації цього препарату є одним із ключових джерел виручки. Така концентрація на обмеженій кількості високоризикових продуктів, з одного боку, забезпечує нішеву конкурентну перевагу, а з іншого – формує надмірну залежність від регуляторних умов обігу окремих лікарських засобів і посилює репутаційні ризики. Додатковим парадоксом є те, що при відносно високій продуктивності праці (дохід на одного працівника) підприємство не здатне конвертувати ці переваги в позитивний фінансовий результат через структурні дисбаланси витрат і боргового навантаження.

У відповідь на виявлені проблеми в другому розділі було сформовано пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Здрово» та розроблено систему показників оцінювання його конкурентоспроможності. Ключовими напрямками запропонованих змін є диверсифікація продуктового портфеля та поступове зменшення залежності від налбуфіну, оптимізація витратної структури та підвищення операційної ефективності, посилення комплаєнсу й системи управління ризиками, а також розвиток аналітичної та маркетингової функцій. Запропонована система індикаторів охоплює фінансові, ринкові, операційні, інноваційно-маркетингові та комплаєнс-ризикові показники, інтегровані у логіку збалансованої системи показників і підтримані відповідними управлінськими механізмами – від стратегічного

планування та роботи профільних комітетів до включення КРІ у мотивацію менеджменту та розбудови ВІ-інфраструктури. Таким чином, результати аналізу у другому розділі не лише окреслили вихідний стан конкурентної позиції та фінансового забезпечення діяльності ТОВ «Здрово», але й заклали основу для подальшої розробки конкретних організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності в наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства

Розроблення стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво» логічно спирається на результати аналітичного розділу дипломної роботи. Проведений аналіз фінансового стану та конкурентної позиції підприємства засвідчив наявність суттєвих дисбалансів між ринковими можливостями компанії та її фінансово-економічними результатами. З одного боку, ТОВ «Здраво» має вагому нішеву позицію на ринку окремих лікарських засобів, сформований портфель партнерських відносин, професійну експертизу у сфері виведення препаратів на ринок і конкурентну продуктивність праці.

З іншого боку, підприємство характеризується стійкою збитковістю, надмірним борговим навантаженням, від'ємним власним капіталом та високою залежністю від одного високоризикового продукту. За таких умов ключовим завданням стратегічного управління стає формування системи стратегічних цілей, які дозволять перетворити наявні ринкові й організаційні переваги на довгострокову фінансову стійкість і збалансоване зростання.

Визначення стратегічних цілей ТОВ «Здраво» доцільно здійснювати з урахуванням кількох методологічних підходів.

По-перше, цілі мають узгоджуватися з місією підприємства, його роллю у фармацевтичному секторі та очікуваннями ключових стейкхолдерів – власників, партнерів-виробників, медичної спільноти, регуляторних органів, пацієнтів.

По-друге, вони повинні відповідати принципу SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

По-третє, система цілей має бути структурована у межах збалансованої системи показників, що дозволяє пов'язати фінансові результати з ринковими, операційними, інноваційними та комплаєнс-ризиковими аспектами діяльності.

Такий підхід забезпечує не лише формальне декларування пріоритетів, а й створення основи для їх подальшої реалізації через конкретні програми та проєкти, які будуть розкриті в наступних підрозділах.

Сформована у попередньому розділі система показників конкурентоспроможності дозволяє виділити чотири ключові площини стратегічного розвитку ТОВ «Здраво»: фінансову, ринково-клієнтську, площину внутрішніх бізнес-процесів і площину розвитку (інновацій, компетенцій та комплаєнсу).

У фінансовій площині пріоритетом є вихід із хронічного стану збитковості, відновлення позитивного власного капіталу та зниження рівня боргового навантаження до прийняттого рівня [12].

На рівні ринку та клієнтів стратегічна увага має бути зосереджена на збереженні нішевої позиції у ключових сегментах, одночасному зменшенні ризикової концентрації на одному продукті та розширенні портфеля за рахунок нових напрямів.

У площині внутрішніх процесів домінують завдання підвищення операційної ефективності, оптимізації витрат та скорочення циклу виведення нових препаратів на ринок.

Нарешті, площина розвитку охоплює формування потужної аналітичної та комплаєнс-функцій, розвиток компетенцій персоналу та цифровізацію управлінських і маркетингових процесів.

Важливим етапом визначення стратегічних цілей є формулювання бажаного стратегічного стану підприємства на середньострокову перспективу. Для ТОВ «Здраво» доцільно розглядати горизонт стратегічного планування період 3–5 років, достатній для реалізації структурних змін у портфелі продуктів, реструктуризації боргу, удосконалення внутрішніх процесів та

впровадження нових комплаєнс-стандартів. З урахуванням вихідного стану компанії цільовий стратегічний образ можна окреслити як перехід від моделі «нішевий, високоризиковий гравець зі збитковою бізнес-моделлю» до моделі «середній національний фармацевтичний оператор з диверсифікованим портфелем, збалансованою структурою доходів і стійкою прибутковістю». Така трансформація передбачає не лише зміну числових показників, а й перегляд пріоритетів у системі управління, корпоративної культури та підходів до взаємодії з ринком і регуляторами [16].

З огляду на зазначене, стратегічні цілі ТОВ «Здраво» доцільно групувати за основними напрямками розвитку. У фінансовому вимірі ключовими є встановлення цільових орієнтирів щодо рентабельності продажів, структури капіталу та ліквідності. Серед таких орієнтирів можна виділити досягнення беззбитковості вже на початку стратегічного періоду, вихід на позитивну чисту рентабельність продажу на рівні 3–5 % у середньостроковій перспективі, поступове скорочення частки зобов'язань у пасивах до рівня, що забезпечує відновлення позитивного власного капіталу, а також приведення показників поточної та швидкої ліквідності до нормативних значень. Важливо, що ці фінансові цілі не можуть бути досягнуті виключно за рахунок скорочення витрат, а потребують комплексного впливу на структуру доходів, портфель продуктів і внутрішні процеси.

У ринково-клієнтському вимірі стратегічні цілі пов'язані з підтриманням і розвитком тих конкурентних переваг, які вже має ТОВ «Здраво», за одночасного зниження надмірних ризиків. Збереження місця серед лідерів у нішевих сегментах ринку, де компанія має високу експертизу, залишається пріоритетом, однак стратегічно важливим є обмеження частки окремих високоризикових продуктів у структурі виручки та збільшення ваги інших препаратів і напрямів. Це означає, що цільовою на середньострокову перспективу є диверсифікація портфеля таким чином, щоб виручка була більш рівномірно розподілена між кількома групами продуктів, а залежність від одного препарату поступово знижувалася до безпечного рівня. Додатковим

елементом ринкових цілей є зміцнення репутації підприємства як відповідального партнера, що дотримується високих стандартів етики та комплаєнсу, що особливо важливо в умовах підвищеної уваги суспільства й регуляторів до фармацевтичного сектору.

Внутрішні бізнес-процеси ТОВ «Здраво» також потребують стратегічного переосмислення. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що навіть за достатньої валової маржі підприємство не досягає необхідної прибутковості через надмірні адміністративні, збутові та інші операційні витрати, а також через неефективне управління борговим навантаженням.

Отже, у площині процесів стратегічними мають стати цілі, спрямовані на оптимізацію витратної структури, скорочення дублювання функцій між підрозділами, підвищення прозорості й керованості логістичних і збутових операцій. Додатковим напрямом є скорочення тривалості циклу виведення нових препаратів на ринок, що дозволить швидше реагувати на зміни в попиті та регуляторному середовищі, а отже, зменшувати ризики, пов'язані з моральним старінням портфеля [15].

У площині розвитку, інновацій та комплаєнсу важливими є цілі, пов'язані з формуванням потужної аналітичної бази, розбудовою функції ризик-менеджменту й комплаєнсу, а також підвищенням компетентності персоналу. Для ТОВ «Здраво» це означає переходження від переважно операційного стилю управління до моделі, в якій рішення щодо портфеля продуктів, цінової політики, маркетингових стратегій і взаємодії з контрагентами спираються на систематичний аналіз даних. У цьому контексті стратегічними є цілі щодо впровадження інтегрованих ВІ-рішень, створення реєстру ключових ризиків, регулярного навчання персоналу стандартам комплаєнсу й належної практики взаємодії з медичною спільнотою.

Для підвищення наочності й узгодженості системи стратегічних цілей доцільно представити їх у вигляді інтегрованої табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі розвитку ТОВ «Здро́во» на середньострокову перспективу

Площина розвитку	Стратегічна ціль	Орієнтовний результат / орієнтир реалізації
Фінансова	Вихід на позитивну рентабельність продажів і відновлення власного капіталу	Досягнення чистої рентабельності продажу 3–5 % та поступове зменшення від’ємного капіталу до повного його відновлення у межах горизонту стратегії
	Зниження боргового навантаження та покращення ліквідності	Збільшення коефіцієнта поточної ліквідності до нормативного рівня та реструктуризація зобов’язань із перенесенням частини боргу у довгострокову площину
Ринково-клієнтська	Збереження лідерських позицій у ключових нішах та підвищення диверсифікації портфеля	Підтримання місця серед лідерів у цільових сегментах і зниження частки одного препарату у виручці до безпечного рівня
	Посилення репутації відповідального та прозорого фармацевтичного оператора	Підвищення довіри з боку партнерів, стабільні результати перевірок і відсутність суттєвих комплаєнс-порушень
Внутрішні процеси	Оптимізація структури витрат і підвищення операційної ефективності	Скорочення частки адміністративних і збутових витрат у виручці та усунення дублювання функцій між підрозділами
	Скорочення тривалості циклу виведення нових продуктів на ринок	Зменшення часу від ініціації проєкту до першого продажу завдяки стандартизації та цифровізації процесів
Розвиток, інновації, комплаєнс	Формування потужної аналітичної та комплаєнс-функцій	Впровадження аналітичної платформи, створення реєстру ризиків, регулярне навчання персоналу стандартам комплаєнсу
	Підвищення компетентності персоналу та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на якість і відповідальність	Зростання частки працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, та закріплення принципів етичної поведінки в корпоративних документах

Представлена в табл. 3.1 система стратегічних цілей демонструє, що посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво» не може бути зведене до одного-двох окремих заходів.

Вона ґрунтується на логіці взаємозв'язку між фінансовими показниками, ринковою поведінкою, внутрішніми процесами й розвитком людського та організаційного капіталу. Досягнення фінансових орієнтирів – переходу до прибутковості, відновлення власного капіталу та нормалізації ліквідності – можливе лише за умови реального впливу на структуру доходів і витрат, підвищення ефективності процесів і посилення довіри з боку клієнтів і регуляторів [10]. У цьому сенсі фінансові цілі є підсумковими, а ринкові, процесні та інноваційно-комплаєнсні – інструментальними.

Важливо також зазначити, що реалізація зазначених стратегічних цілей вимагає не одноразових дій, а побудови системи управління змінами. У фінансовому вимірі це означає розроблення програми реструктуризації боргу, перегляд політики витрат і бюджетування, запровадження регулярного моніторингу ключових фінансових показників на рівні топ-менеджменту. У ринковому вимірі – формування портфельної стратегії з чіткою деталізацією цільових сегментів, ролі кожного продукту в портфелі та сценаріїв реагування на зміни в регулюванні. У внутрішньоорганізаційному вимірі – оптимізацію структури підрозділів, перерозподіл функцій, стандартизацію й цифровізацію ключових процесів. У вимірі розвитку – інституціоналізацію аналітичних і комплаєнс-процесів, включаючи створення відповідних підрозділів чи рольових функцій, а також системне навчання персоналу.

3.2. Формування стратегії посилення конкурентоспроможності: інноваційні, маркетингові та організаційно-економічні заходи

Формування стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво» має спиратися на системне поєднання трьох взаємопов'язаних блоків: інноваційного (оновлення продуктового портфеля, цифрові рішення,

комплаєнс-інновації), маркетингового (репозиціонування, диверсифікація цільових сегментів, розвиток партнерських каналів) та організаційно-економічного (реструктуризація боргу, оптимізація витрат, удосконалення організаційної структури та системи управління). Результати аналізу у другому розділі засвідчили, що самі по собі наявні ринкові позиції підприємства не забезпечують стійкої фінансової бази: високий рівень валової маржі нівелюється надмірними операційними витратами та кризою ліквідності, а нішеве лідерство в сегменті налбуфіну супроводжується неприйнятно високою концентрацією ризиків. Отже, стратегічні заходи мають бути спрямовані не лише на «нарощування продажів», а передусім на трансформацію бізнес-моделі в бік більш диверсифікованої, керованої та комплаєнтної.

У цьому контексті інноваційні заходи доцільно розглядати ширше, ніж суто розроблення нових препаратів. Для ТОВ «Здраво» ключовими є інновації в управлінні портфелем (перехід до портфельного підходу з урахуванням ризиків і маржинальності), впровадження цифрових систем підтримки прийняття рішень (BI-платформи, системи аналітики продажів, інструменти моніторингу ринку), а також інновації у сфері комплаєнсу (регламентовані процедури взаємодії з медичною спільнотою, автоматизований контроль за ризиковими препаратами, прозорі внутрішні політики).

Маркетингові заходи повинні забезпечити перегляд позиціонування компанії як відповідального фармацевтичного партнера, зменшення залежності від окремих препаратів через розширення продуктових лінійок, розвиток роботи з ключовими клієнтами та активне використання цифрових каналів комунікації. Організаційно-економічні заходи покликані створити фінансовий і структурний «каркас» для реалізації інноваційних та маркетингових ініціатив: реструктуризувати борг, оптимізувати структуру витрат, упорядкувати функції між підрозділами, посилити роль фінансово-аналітичного блоку в системі управління.

Щоб забезпечити узгодженість і системність цих кроків, доцільно представити їх у вигляді інтегрованої матриці стратегічних заходів, у якій кожна ініціатива пов'язана з очікуваним ефектом і ключовими індикаторами результативності (табл. 3.2).

Перед поданням таблиці важливо зазначити, що надалі вона слугуватиме основою для формування програм і проєктів реалізації стратегії, а також для побудови системи моніторингу досягнення цілей.

Таблиця 3.2

Інтегрована матриця інноваційних, маркетингових та організаційно-економічних заходів посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здрово»

Блок стратегії	Зміст заходу	Очікуваний ефект	Ключові індикатори (KPI)
Інноваційний	Впровадження портфельного підходу до управління продуктами (класифікація за маржинальністю та ризиком)	Збалансування структури доходів, контроль концентраційних ризиків	Частка топ-1 препарату у виручці; частка нових продуктів у доході
	Створення ВІ-платформи для аналітики продажів, запасів та ефективності каналів	Підвищення якості управлінських рішень, скорочення «ручної» аналітики	Регулярність аналітичних звітів; час підготовки управлінської інформації
	Формалізація комплаєнс-процедур (кодекс взаємодії з медичною спільнотою, реєстр ризикових препаратів)	Зниження регуляторних і репутаційних ризиків	Кількість комплаєнс-інцидентів; результати перевірок

Продовження таблиці 3.2

Блок стратегії	Зміст заходу	Очікуваний ефект	Ключові індикатори (KPI)
Маркетинговий	Диверсифікація продуктових лінійок (розширення портфеля за рахунок суміжних анальгетиків, супутніх продуктів)	Зменшення залежності від одного препарату, вирівнювання структури виручки	Кількість активних брендів; частка трійки найбільших препаратів у доході
	Репозиціонування бренду ТОВ «Здрово» як відповідального фармооператора, розвиток цифрових комунікацій	Посилення довіри з боку партнерів і лікарів, зміцнення ринкових позицій	Індекс задоволеності ключових клієнтів; охоплення цифрових каналів
	Розвиток Key Account Management (КАМ) та сегментації клієнтів	Зростання ефективності роботи з ключовими партнерами	Приріст продажів у сегменті ключових клієнтів; глибина покриття сегментів
Організаційно-економічний	Реструктуризація боргу (переговори з кредиторами, пролонгація, конвертація частини заборгованості)	Зменшення тиску поточних зобов'язань, покращення ліквідності	Частка довгострокових зобов'язань; коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності
	Оптимізація адміністративних і збутових витрат, перегляд бюджетів підрозділів	Підвищення операційної ефективності, зменшення збитків	Частка адміністративних і збутових витрат у виручці; операційна маржа
	Удосконалення організаційної структури	Підвищення керованості та прозорості процесів, чіткий розподіл відповідальності	Наявність/повнота регламентів; час ухвалення ключових рішень

Показані в табл. 3.2 заходи демонструють, що стратегія посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здрово» має багатовимірний характер, де кожен блок підсилює інший. Наприклад, впровадження ВІ-платформи та портфельного управління продуктами (інноваційний блок) є необхідною передумовою для реалізації більш складних маркетингових стратегій диверсифікації та репозиціонування; у той час як організаційно-економічні заходи, пов'язані з реструктуризацією боргу та оптимізацією витрат, створюють фінансовий ресурс для впровадження технологічних і маркетингових інновацій.

Щоб візуалізувати логіку взаємозв'язку між стратегічними блоками та кінцевою метою – підвищенням конкурентоспроможності – доцільно побудувати концептуальну схему інтегрованої стратегії.

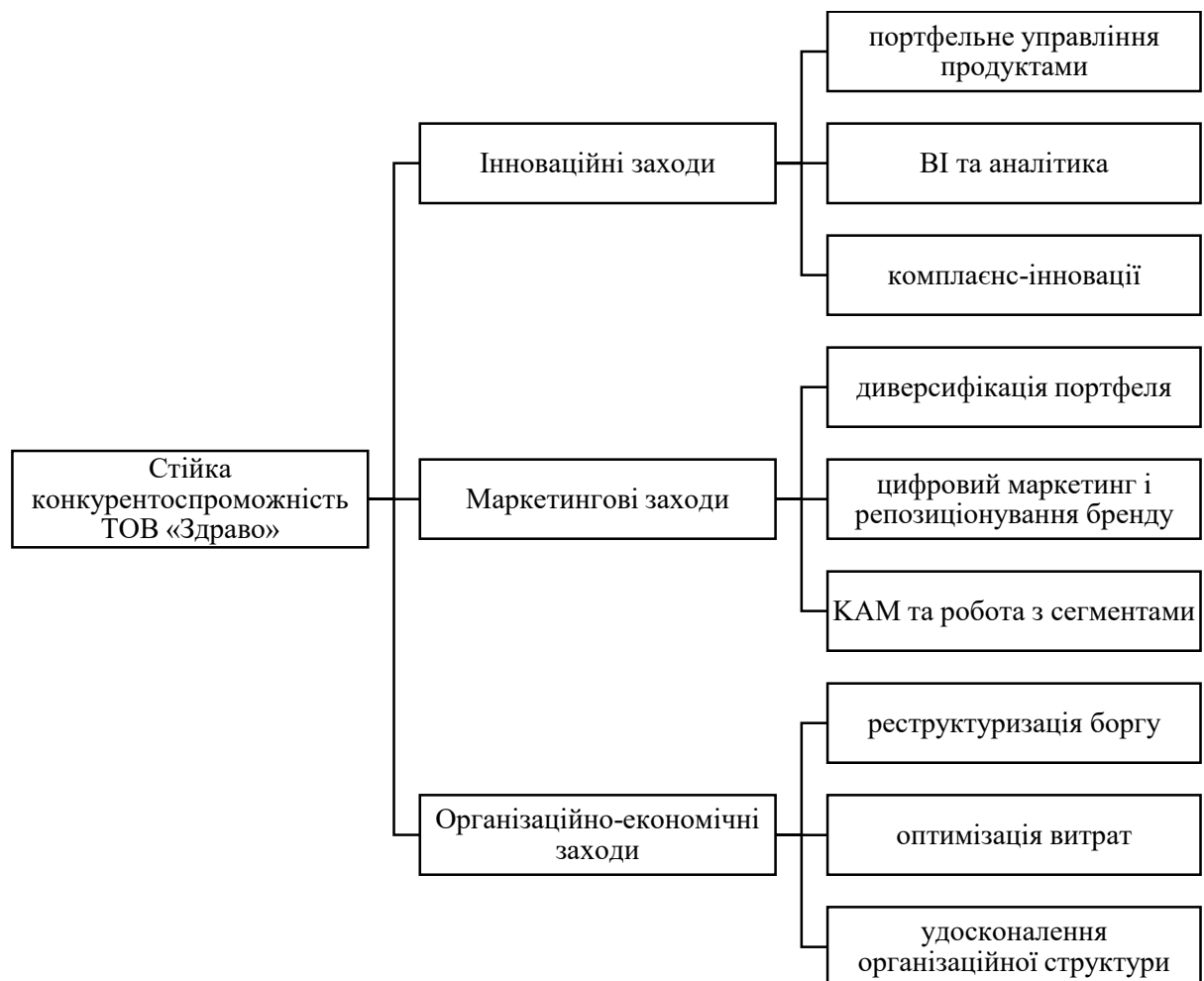


Рис. 3.1. Концептуальна модель інтегрованої стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здрово»

Окремого розгляду потребує питання послідовності та пріоритетності реалізації заходів. З огляду на критичний стан ліквідності та від’ємний власний капітал ТОВ «Здрово», першочергового значення набувають організаційно-економічні кроки, що створюють «подушку безпеки» для подальших інвестицій у інновації та маркетинг. Інноваційні та маркетингові ініціативи, своєю чергою, повинні реалізовуватися поетапно, з урахуванням ресурсних обмежень і черговості впливу на ключові ризики (насамперед – надмірну залежність від налбуфіну). Для систематизації цієї логіки доцільно сформувати програму реалізації стратегічних заходів у форматі дорожньої карти.

Перед поданням наступної таблиці доцільно наголосити, що вона відображає трирічний горизонт реалізації стратегії та дозволяє поєднати окремі заходи у взаємопов’язані блоки за етапами.

Таблиця 3.3

Програма поетапної реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності
ТОВ «Здрово»

Етап / період	Ключові заходи	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати
Етап 1 (0–12 місяців)	Аналіз боргового портфеля, переговори щодо реструктуризації, запровадження жорсткого бюджетування	Фінансова служба, директор	Зменшення тиску поточних зобов’язань, стабілізація ліквідності
	Аудит структури витрат, скорочення неефективних витрат, перегляд функцій підрозділів	Фінансова служба, HR, керівники відділів	Зниження частки адміністративних і збутових витрат, усунення дублювання функцій
	Створення робочої групи з портфельного управління, класифікація продуктів за маржинальністю й ризиком	Маркетинг, комерційний відділ, фінансова служба	Базова модель портфельного управління, визначення «ядерних» і «ризикових» продуктів

Продовження таблиці 3.3

Етап / період	Ключові заходи	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати
Етап 2 (12–24 місяці)	Впровадження ВІ-платформи для аналітики продажів, запасів та клієнтів	ІТ, фінансова служба, маркетинг	Систематизація даних, прискорення підготовки аналітичної інформації
	Запуск програм диверсифікації портфеля (укладання нових контрактів, виведення суміжних продуктів)	Маркетинг, відділ ЗЕД, регуляторний відділ	Збільшення кількості активних брендів, зменшення частки одного препарату у виручці
	Формалізація комплаєнс-політик, навчання персоналу стандартам взаємодії з медичною спільнотою	Юридичний відділ, комплаєнс/HR	Зниження регуляторних ризиків, підвищення прозорості процесів
Етап 3 (24–36 місяців)	Репозиціонування бренду ТОВ «Здраво», розвиток цифрових каналів комунікації	Маркетинг, PR, КАМ-команда	Підвищення впізнаваності та довіри до бренду, зміцнення відносин із ключовими клієнтами
	Інституціоналізація КАМ-підходу, поглиблення сегментації клієнтів	Комерційний відділ, маркетинг	Приріст продажів у сегменті ключових клієнтів, підвищення лояльності
	Подальше вдосконалення організаційної структури з урахуванням результатів перших двох етапів	Директор, HR, керівники підрозділів	Підвищення гнучкості та керованості організації, зростання загальної ефективності

Табл. 3.3 ілюструє, що реалізація стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво» ґрунтується на принципі послідовності: спочатку створюється фінансово-організаційний фундамент (етап 1), потім розгортаються ключові інноваційні й маркетингові ініціативи (етап 2), після чого відбувається їх поглиблення й закріплення на рівні бренду

та організаційної структури (етап 3). Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли амбітні маркетингові кампанії чи запуск нових продуктів здійснюються в умовах нестабільної ліквідності та неструктурованого боргового портфеля.

Сформована стратегія посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво» поєднує інноваційні, маркетингові та організаційно-економічні заходи в єдину логічну систему. Інноваційний блок забезпечує створення сучасної аналітичної, технологічної та комплаєнс-основи для прийняття управлінських рішень; маркетинговий блок спрямований на переформатування ринкової присутності підприємства, зміцнення його репутації та диверсифікацію джерел доходу; організаційно-економічний блок формує фінансові й структурні умови для реалізації змін.

Таким чином, розроблена стратегія створює передумови для переходу ТОВ «Здраво» від моделі високоризикового нішевого гравця зі збитковою бізнес-моделлю до позиції стійкого фармацевтичного оператора з диверсифікованим портфелем, збалансованою структурою доходів та відновленою фінансовою стійкістю. У наступному підрозділі доцільно конкретизувати механізми організаційно-економічного забезпечення реалізації цієї стратегії, зосередившись на управлінні ресурсами, ризиками, мотивацією персоналу та інформаційно-аналітичній підтримці процесу змін.

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованої стратегії та прогноз очікуваних результатів

Оцінка ефективності стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво» ґрунтується на моделюванні очікуваних фінансових результатів та інтегрального показника конкурентоспроможності на прогностичний період. Базою для розрахунків обрано фактичні дані за 2024 рік, що відображають критичний стан підприємства: від’ємний фінансовий результат (чистий збиток 75 908 тис. грн), високий рівень операційних витрат та значну частку боргового фінансування. Запропонована у підрозділі 3.2 стратегія передбачає

реструктуризацію боргу, оптимізацію адміністративних і збутових витрат, диверсифікацію продуктового портфеля, підвищення валової маржі та впровадження ВІ- і комплаєнс-рішень.

Щоб оцінити результативність цих заходів, будується сценарій помірно-оптимістичного розвитку на горизонті трьох років (2025–2027 рр.). Для уникнення спекулятивності розрахунків припускається, що: по-перше, зростання виручки не є вибуховим, а формується за рахунок помірного розширення портфеля та роботи з ключовими клієнтами; по-друге, скорочення витрат відбувається поступово, без нереалістичних «разових» падінь; по-третє, ефект від комплаєнс-та аналітичних інновацій проявляється насамперед через покращення структури витрат і контроль над ризиковими препаратами.

У моделі використано такі ключові припущення:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає на 5 % у 2025 р., на 7 % у 2026 р. та на 8 % у 2027 р. порівняно з попереднім роком;
- частка собівартості в доході знижується з 42,2 % у 2024 р. до 40 % у 2025 р., 39 % у 2026 р. та 38 % у 2027 р. завдяки оптимізації закупівель і логістики;
- адміністративні витрати у 2025 р. скорочуються на 5 % порівняно з 2024 р., надалі зростають на 3 % щороку внаслідок інфляційних і структурних факторів;
- витрати на збут зменшуються зі 44,9 % виручки у 2024 р. до 40 % у 2025 р., 38 % у 2026 р. та 37 % у 2027 р. за рахунок оптимізації каналів і переходу до більш цифрових форматів промоції;
- інші операційні витрати знижуються у 2025 р. на 15 %, надалі зростають на 3 % щороку;
- інші операційні доходи, інші фінансові доходи та інші доходи збільшуються на 3 % щороку (помірне зростання);
- фінансові витрати зменшуються на 20 % у 2025 р. завдяки реструктуризації боргу і надалі залишаються на досягнутому рівні;

– збитки від участі в капіталі інших підприємств скорочуються удвічі щороку.

На основі цих припущень розраховується прогнозований звіт про фінансові результати. Для ілюстрації логіки розрахунків наведемо приклад. Прогнозований дохід у 2025 р. визначається як

$$\text{Дохід}_{(2025)} = \text{Дохід}_{(2024)} \times (1 + g_{(2025)}) = 449\,668 \times 1,05 \approx 472\,151 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість у 2025 р. визначається як фіксована частка доходу:

$$\text{Собівартість}_{(2025)} = \text{Дохід}_{(2025)} \times 0,40 \approx 188\,860 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно формуються показники за 2026–2027 рр., після чого обчислюються валовий прибуток, операційний результат, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат.

Узагальнені результати представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозований вплив реалізації стратегії на фінансові результати ТОВ

«Здраво», 2025–2027 рр., тис. грн

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації	449 668	472 151	505 202	545 618
Собівартість реалізованої продукції	189 816	188 860	197 029	207 335
Валовий прибуток	259 852	283 291	308 173	338 283
Адміністративні витрати	61 986	58 887	60 654	62 474
Витрати на збут	202 261	188 860	191 977	201 879
Інші операційні витрати	89 200	75 820	78 095	80 438
Інші операційні доходи	10 637	10 956	11 285	11 624
Фінансовий результат від операційної діяльності	-82 958	-29 320	-11 268	5 116
Інші фінансові доходи	9 004	9 274	9 552	9 839
Інші доходи	382	393	405	417
Фінансові витрати	1 936	1 549	1 549	1 549
Втрати від участі в капіталі	400	200	100	50
Фінансовий результат до оподаткування	-75 908	-21 402	-2 960	13 773
Чистий фінансовий результат	-75 908	-21 402	-2 960	11 294

Як видно з табл. 3.4, реалізація стратегії не дає миттєвого переходу до прибутковості, однак забезпечує суттєве скорочення збитків і поступове наближення до «точки беззбитковості». Якщо в 2024 р. чистий збиток становив 75 908 тис. грн, то в 2025 р. він зменшується до 21 402 тис. грн, у 2026 р. – до 2 960 тис. грн, а у 2027 р. підприємство виходить на чистий прибуток на рівні 11 294 тис. грн. Відповідно, покращуються ключові рентабельнісні показники. Рентабельність продажів (чиста) розраховується за формулою

$$R_p = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100 \, \%.$$

Для базового року:

$$R_p(2024) = -75\,908 / 449\,668 \times 100 \, \% \approx -16,9 \, \%.$$

Для 2025 р.:

$$R_p(2025) = -21\,402 / 472\,151 \times 100 \, \% \approx -4,5 \, \%.$$

Для 2026 р.:

$$R_p(2026) = -2\,960 / 505\,202 \times 100 \, \% \approx -0,6 \, \%.$$

Для 2027 р.:

$$R_p(2027) = 11\,294 / 545\,618 \times 100 \, \% \approx 2,1 \, \%.$$

Тобто стратегія передбачає поступовий вихід з глибокої збитковості до невисокої, але позитивної прибутковості протягом трирічного горизонту планування. Це означає, що фінансова стійкість підприємства, хоча й не відновлюється повністю (власний капітал залишається від'ємним, але його абсолютна величина зменшується), проте вектор динаміки змінюється на позитивний.

Паралельно з аналізом абсолютних і відносних фінансових показників доцільно оцінити ефект стратегії через інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності. У спрощеному вигляді його можна побудувати на основі трьох безрозмірних індикаторів, нормованих відносно базового року (2024 р.):

$$- I_1(t) - \text{індекс зростання доходу: } I_1(t) = \text{Дохід}(t) / \text{Дохід}(2024);$$

– $I_2(t)$ – індекс зростання валової маржі: $I_2(t) = (\text{Валовий прибуток} / \text{Дохід})(t) / (\text{Валовий прибуток} / \text{Дохід})(2024)$;

– $I_3(t)$ – індекс зниження операційних витрат відносно доходу: $I_3(t) = (\text{ОРЕХ} / \text{Дохід})(2024) / (\text{ОРЕХ} / \text{Дохід})(t)$, де ОРЕХ = Адміністративні + Витрати на збут + Інші операційні витрати.

Інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності визначається як зважене середнє:

$$I_{\text{fin}}(t) = 0,3 \cdot I_1(t) + 0,3 \cdot I_2(t) + 0,4 \cdot I_3(t).$$

У 2024 р. усі індекси приймають значення 1, отже $I_{\text{fin}}(2024) = 1$ і може розглядатися як базовий рівень. Результати розрахунків для наступних років наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Динаміка ключових індексів та інтегрального показника фінансової конкурентоспроможності ТОВ «Здрово»

Показник	2024 (база)	2025	2026	2027
$I_1(t)$: Дохід(t) / Дохід(2024)	1,000	1,050	1,124	1,213
$I_2(t)$: (Валовий прибуток / Дохід)(t) / 2024	1,000	1,038	1,056	1,073
$I_3(t)$: (ОРЕХ/Дохід)(2024) / (ОРЕХ/Дохід)(t)	1,000	1,147	1,201	1,244
Інтегральний показник $I_{\text{fin}}(t)$	1,000	1,085	1,134	1,183
Чиста рентабельність продажів, %	–16,9	–4,5	–0,6	2,1

З табл. 3.5 видно, що всі три індекси мають зростаючу динаміку, причому найбільше зростання демонструє $I_3(t)$, який відображає зниження відносної ваги операційних витрат у доході. Це підтверджує, що запропонована стратегія особливо ефективна в частині оптимізації витратної структури, що є критичним для підприємства з високою валовою маржею, але історично низькою операційною ефективністю. Інтегральний показник $I_{\text{fin}}(t)$ зростає з 1,000 у 2024 р. до 1,085 у 2025 р., 1,134 у 2026 р. та 1,183 у 2027 р., тобто за три роки відбувається сумарне підвищення фінансової конкурентоспроможності приблизно на 18 %.

З огляду на фінансові результати й інтегральні індекси можна зробити кілька узагальнень щодо ефективності запропонованої стратегії. По-перше, стратегія є реалістичною в сенсі темпів змін: вона не базується на завідомо недосяжних показниках, а передбачає поєднання помірнього зростання доходу з істотним, але поступовим зниженням витратної частки. По-друге, ключовим механізмом виходу з кризи виступає саме оптимізація операційних витрат і реструктуризація боргу, а не «агресивне нарощування» продажів. Це відповідає вихідній проблемі ТОВ «Здрово», коли збитки зумовлені не стільки низьким доходом, скільки неефективною структурою витрат. По-третє, позитивна динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності свідчить про те, що фінансові результати поліпшуються узгоджено з ринковими та процесними змінами, а не за рахунок одноразових бухгалтерських чи «косметичних» кроків.

У підсумку, математичне моделювання прогностичних показників підтверджує, що за умови послідовної реалізації інноваційних, маркетингових та організаційно-економічних заходів, розроблених у розділі 3, ТОВ «Здрово» має можливість протягом трьох років перейти від глибокої збитковості до стабільної позитивної рентабельності, скоротити надмірне боргове навантаження та істотно підвищити свою фінансову конкурентоспроможність. Це створює підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку підприємства, поглиблення продуктової диверсифікації та зміцнення його позицій на фармацевтичному ринку України.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати третього розділу дипломної роботи, слід зазначити, що на основі проведеного аналітичного дослідження було сформовано цілісне стратегічне бачення розвитку ТОВ «Здрово» та посилення його конкурентоспроможності. У підрозділі 3.1 визначено стратегічні цілі

підприємства у фінансовій, ринково-клієнтській, процесній та інноваційно-комплаєнсій площинах, що дозволило перейти від констатації проблем до окреслення бажаного стратегічного стану компанії на горизонті 3–5 років. Було сформульовано ключові орієнтири щодо відновлення позитивної рентабельності, поступового зменшення боргового навантаження, диверсифікації продуктового портфеля, зміцнення репутації відповідального фармооператора та підвищення операційної ефективності. Важливо, що ці цілі структуровано за логікою збалансованої системи показників, що забезпечує їх взаємну узгодженість і подальшу трансляцію в конкретні управлінські рішення.

У підрозділі 3.2 сформовано інтегровану стратегію посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здрово», яка поєднує інноваційні, маркетингові та організаційно-економічні заходи в єдину систему. Було запропоновано комплекс інноваційних рішень (впровадження портфельного управління продуктами, ВІ-платформи, формалізація комплаєнс-процедур), маркетингових інструментів (диверсифікація продуктових лінійок, репозиціонування бренду, розвиток КАМ-підходу та цифрових комунікацій) та організаційно-економічних кроків (реструктуризація боргу, оптимізація витрат, удосконалення організаційної структури). Представлені в таблицях і схемах матриця заходів та «дорожня карта» їх реалізації дають змогу побачити логіку трансформації підприємства – від стабілізації фінансового стану й структури витрат до поглибленої продуктової та ринкової диверсифікації, зміцнення комплаєнсу й інституціоналізації аналітичних функцій.

У підрозділі 3.3 здійснено кількісну оцінку ефективності запропонованої стратегії на основі побудови прогностичного сценарію фінансових результатів ТОВ «Здрово» на трирічний період. З використанням реальних даних за 2024 рік змодельовано помірно-оптимістичний сценарій, який показав можливість суттєвого скорочення збитків у перші два роки та виходу на позитивний чистий фінансовий результат на третьому році реалізації стратегії. Паралельно розраховано інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності,

який демонструє зростання приблизно на 18 % за рахунок підвищення валової маржі, зниження відносної ваги операційних витрат і помірного зростання доходу. Це підтверджує, що стратегія, орієнтована не лише на збільшення обороту, а й на глибоку оптимізацію витрат та управління ризиками, є здатною змінити траєкторію розвитку підприємства з кризової на стабілізаційно-зростаючу.

Таким чином, третій розділ дипломної роботи показав, що ТОВ «Здраво» має реальні передумови для переходу від моделі високоризикового нішевого гравця зі стійкою збитковістю до моделі більш збалансованого фармацевтичного оператора з диверсифікованим портфелем, контрольованими ризиками та поступовим відновленням фінансової стійкості. Запропонована система стратегічних цілей, інноваційних, маркетингових та організаційно-економічних заходів, а також результати математичного моделювання демонструють внутрішню узгодженість обраної стратегії й дають підстави вважати її практично орієнтованою та реалізованою за умови політичної волі власників і менеджменту, належної організаційної підтримки та послідовного контролю за досягненням цільових показників. Отримані результати можуть слугувати основою для розроблення детальної програми трансформації ТОВ «Здраво» та подальших досліджень у сфері стратегічного управління фармацевтичними підприємствами.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження доцільно зробити такі узагальнені висновки.

У роботі досягнуто поставленої мети – розроблено теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства. На основі узагальнення сучасних наукових підходів уточнено економічну сутність конкурентоспроможності підприємства як динамічної здатності суб'єкта господарювання забезпечувати сталу ефективність і розвиток в умовах мінливого ринкового середовища. Показано, що конкурентоспроможність формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, має багаторівневу структуру (рівень товару, підприємства, галузі, національної економіки) та тісно пов'язана з ефективністю, продуктивністю, якістю й інноваційністю. Узагальнено ринковий, ресурсний, функціональний, інноваційний та системний підходи, що дало змогу запропонувати інтегральне трактування конкурентоспроможності як результату узгодженого використання ресурсів, управлінських рішень і ринкової політики.

На теоретичному рівні систематизовано стратегії підвищення конкурентоспроможності за змістом і домінуючим орієнтиром: інноваційно-орієнтовані, маркетингові та цифрові, ресурсно-ефективні, організаційно-управлінські, стратегії сталого розвитку й економічної безпеки, а також регіональні (територіальні) стратегії. Для кожної групи визначено ключові інструменти реалізації (R&D, цифровий маркетинг, системи управління якістю, Lean, BSC, ESG-підходи, інструменти територіального маркетингу) та очікувані результати їх застосування. Підкреслено, що практично значущими є «гібридні» стратегії, які поєднують ринковий, ресурсний, інноваційний та системний підходи й забезпечують синергію між підсистемами підприємства та його зовнішнім середовищем. Саме такий комплексний підхід створює

методологічну основу для формування стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво».

Проведена аналітична оцінка діяльності ТОВ «Здраво» засвідчила, що підприємство функціонує в складному, але потенційно перспективному середовищі фармацевтичного ринку України, що характеризується високим рівнем регуляторного навантаження, воєнними ризиками та жорсткою конкуренцією. Встановлено, що підприємство володіє низкою вагомих передумов для розвитку: досвідом співпраці з міжнародними партнерами, потужним портфелем рецептурних лікарських засобів, компетенціями в сфері реєстрації та промоції препаратів і сформованим соціальним капіталом через реалізацію соціальних проєктів у медичній сфері. Водночас за результатами фінансово-економічного аналізу та оцінки ринкових позицій виявлено низку проблем: збитковість бізнес-моделі в окремі роки, підвищене боргове навантаження, чутливість до коливань попиту, недостатню диверсифікацію портфеля та залежність від обмеженої кількості продуктів. Це обґрунтовує необхідність переходу до нової конкурентної стратегії, зорієнтованої на зміцнення фінансової стійкості, диверсифікацію доходів і посилення нематеріальних конкурентних переваг.

На основі діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства сформовано цілісну стратегію посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво», яка поєднує інноваційні, маркетингові та організаційно-економічні заходи в єдину логічну систему. Інноваційний блок спрямований на створення сучасної аналітичної, технологічної та комплаєнс-основи для прийняття управлінських рішень; маркетинговий блок – на переформатування ринкової присутності, посилення бренду підприємства, розширення та балансування клієнтського та продуктового портфеля; організаційно-економічний блок – на оптимізацію витрат, підвищення прозорості управління та вдосконалення системи мотивації персоналу. Запропонована стратегія дозволяє перевести підприємство з позиції високоризикового нішевого гравця зі збитковою

моделлю до статусу стійкого фармацевтичного оператора з диверсифікованим портфелем, контрольованими ризиками та відновленою фінансовою стійкістю.

Для забезпечення реалізації обраної стратегії в роботі деталізовано механізми управлінського та ресурсного забезпечення, що охоплюють: удосконалення системи стратегічного і фінансового планування, впровадження інструментів контролінгу, посилення роботи з ключовимистейхолдерами, розвиток цифрових маркетингових каналів і CRM-систем, модернізацію організаційної структури та системи мотивації персоналу. Особливу увагу приділено побудові інформаційно-аналітичної платформи для підтримки прийняття рішень, управлінню ризиками та формуванню культури змін. Така конфігурація інструментів дає змогу перетворити стратегію з декларативного документу на реалістичну програму трансформації бізнес-моделі підприємства, яка враховує обмеження ресурсів, регуляторні вимоги та специфіку фармацевтичного ринку.

У підрозділі 3.3 здійснено кількісну оцінку ефективності запропонованої стратегії на основі побудови трирічного прогностичного сценарію фінансових результатів ТОВ «Здраво» з використанням фактичних показників за 2024 рік. Моделювання помірно-оптимістичного сценарію показало можливість суттєвого скорочення збитків у перші два роки та виходу на позитивний чистий фінансовий результат на третьому році реалізації стратегії. Додатково розрахований інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності засвідчує зростання приблизно на 18 % за рахунок підвищення валової маржі, зниження відносної ваги операційних витрат і помірного збільшення доходу. Це підтверджує, що запропонована стратегія є економічно обґрунтованою й здатною змінити траєкторію розвитку підприємства з кризової на стабілізаційно-зростаючу, забезпечуючи підвищення фінансової стійкості та покращення ринкових позицій.

Загалом результати дослідження мають як теоретичне, так і прикладне значення. Теоретична цінність полягає в уточненні сутності

конкурентоспроможності підприємства, систематизації стратегій її підвищення та інструментів реалізації, а також у формуванні комплексного підходу до оцінювання конкурентної позиції. Практичне значення полягає в розробленні цілісної стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Здраво» та обґрунтуванні її економічної доцільності на основі прогнозних розрахунків. Запропоновані підходи й рекомендації можуть бути використані менеджментом підприємства під час прийняття стратегічних рішень, а також адаптовані іншими фармацевтичними компаніями та підприємствами споріднених галузей, що функціонують у умовах високої регуляторної турбулентності та воєнних ризиків. Це підкреслює актуальність теми роботи та її значущість для розбудови стійких конкурентних переваг українських підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абу Ебяд М. Удосконалення стратегій менеджменту для посилення конкурентоспроможності виробничого підприємства. 2024. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/ee59bbcb-162d-49af-b34e-5741bc7594f5/content>
2. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455–458.
3. Бондар Ю., Легінькова Н., Фабрика І. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування*. 2022. Вип. 22.51. С. 161–178.
4. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. 2021. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/932675c6-f245-47e8-9b11-103545c49396/content>
5. Власенко Т. А., Степаненко С. В., Помогалова Н. В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності як фактор впливу на забезпечення економічної безпеки організації. 2023. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/052905a3-1554-4fee-b2de-54163d38e471/content>
6. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. С. 12–14.
7. Голишева Є. Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/845/812>
8. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.

39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1426/1373>

9. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51–55.

10. Джахан Фавзі С. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 4 (26). С. 116-126

11. Дишкантюк О., Ляшенко-Щербакова В. Сучасні підходи до управління фармацевтичними підприємствами. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 96-103

12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

13. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12–17.

14. Євтушенко Н. О., Никончук Є. П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 16–21.

15. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2021. № 4. С. 32-36

16. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. № 8 (41). С. 113-128

17. Здраво. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/member/zdravo/>

18. Здраво. *Топ 1000 компаній України*. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1038>
19. Злидник М. І. Методологія оцінювання конкурентоспроможності продовольчої продукції. 2021. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6882/1/Zlydnyk.pdf>
20. Кичигін А. М., Савченко М. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241_107-115.pdf
21. Кльоба Л. Г., Кльоба Т. Л., Кльоба С. М. Характеристика інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 46–55.
22. Кокареєв І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5496/5435>
23. Колеснік В. М., Кузнецов А. Г. Методи оцінки конкурентоспроможності та комплекс управлінських рішень, спрямованих на її підвищення в аграрних підприємствах. Зареєстровано в Українському інституті науково-технічної експертизи та інформації. Посвідчення № 444 від 30 жовтня 2023 р. 137 с. URL: <https://surli.cc/mirlgh>
24. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991>
25. Копитко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Т. 3 (67). С. 62–68.
26. Кудирко Л. Інноваційні компанії на міжнародному ринку фармацевтичної продукції. *Товари і ринки*. 2025. № 1. С. 4-24
27. Лагодієнко В. В., Артеменко Л. П., Лагодієнко В. В. Інноваційно-орієнтована стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств

харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 2. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/ujae_2023_r02_a12.pdf

28. Михальчук О. В. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. Т. 4 (53). С. 54–67.

29. Музика М. А. Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства. 2024. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/521b2ba7-0770-4c79-9a81-918130f2772b/content>

30. Налбуфінова лихоманка в Україні. Хто заробляє, коли іншим болить. *Суспільне новини*. 2025. URL: <https://suspilne.media/1028295-nalbufinova-lihomanka-v-ukraini-hto-zaroblae-koli-insim-bolit/>

31. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2021. Т. 2 (25). С. 482–490. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38848/5/21obaprk.pdf>

32. Палаш Д. та ін. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах цифрового маркетингу. 2023. PhD Thesis. Тернопіль: ЗУНУ. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49235/1/Palach%20D.A.pdf>

33. Перелік лікарських засобів, обіг яких заборонено у зв'язку з невідповідністю вимогам МКЯ (Якість № 7 від 31.05.2019). URL: <https://www.dls.gov.ua/print-article/?pa=21371>

34. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації. *Modern directions of scientific research development*. BoScience Publisher, Chicago, USA. 2022. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19626/1/%d0%a7%d1%96%d0%ba%>

d0%b0%d0%b3%d0%be_%d0%9f%d1%83%d0%b7%d0%b8%d1%80%d1%8c%
d0%be%d0%b2%d0%b0_2022.pdf

35. Рейтинг компаній галузі «Оптова торгівля непродовольчими товарами» (підгалузь «О.т. фармтоварами») за 2024 рік. *Топ 1000 компаній України*. URL: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2024/sector-29/sub-sector-155>

36. Роганова Г. О., Ковальчук В. Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/45af04c3-eee2-4489-9a81-ec89911e1c08/content>

37. Рогоза М. Є., Кононенко Ж. А., Яковенко Т. І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. 2024. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18443/1/rohoza.pdf>

38. Сазонова С. В., Новиков Д. М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. С. 114–121.

39. Самодай В. П., Борщенко К. Ю. Посилення конкурентоспроможності підприємства на основі розроблення інноваційної стратегії його розвитку. *ББК* 65.9 (4Укр). С. 44.

40. Слободянюк М.М., Самборський О.С., Гавришук Л.М. Маркетинговий підхід до удосконалення управління інноваційним продуктовим портфелем фармацевтичного підприємства. *Фармацевтичний часопис*. 2019. № 1. С. 88-96

41. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069/1997>

42. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Вип. 302.1. С. 43–48.

43. Ткачова М. В. Впровадження маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. 2024. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11000/1/%d0%a2%d0%ba%d0%b0%d1%87%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%9c.%20%d0%92..pdf>

44. ТОВ «Здраво». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&tb=financial-statements&id=12366255>

45. ТОВ «Здраво». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/34603398>

46. Товариство з обмеженою відповідальністю «Здраво». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/34603398>

47. Ушкаренко Ю. В., Сорокіна А. М. Ефективне управління ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2025. Вип. 54. С. 32–38.

48. Фармаконагляд. *Здраво*. URL: <https://zdravo.in.ua/farmakonaglyad/>

49. Хурда О. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. 2024. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/69373/1/%D0%A5%D1%83%D1%80%D0%B4%D0%B0%20%D0%9E.%D0%A1..pdf>

50. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>

51. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816>

52. 20 companies joined the EBA in December! *European Business Association*. 2018. URL: <https://eba.com.ua/en/20-kompanij-pryyednalys-do-asotsiatsiyi-u-grudni/>

53. Alam Dr., Faisal M. (2019). Innovations in pharmaceutical marketing: Strategies for sustainable sales growth. *The Pharma Innovation*. 8. 1285-1289.
54. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
55. Kolisnichenko Y. V. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. 2024. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf>
56. Mishchuk H. et al. Social capital factors fostering the sustainable competitiveness of enterprises. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 19. Article 11905. URL: <https://www.mdpi.com/1842150>
57. Our brands. *Meditor*. URL: <https://meditor.ua/en/>
58. Pakhucha E., Babika V. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. 2024. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/9c2a2cef-c0e3-47d1-9893-0fdbcc9a33a1/content>
59. Ukrainian Medical Equipment Market. URL: <https://www.awex-export.be/files/library/Fiches-Pays/PECO/UKRAINIAN-MEDICAL-EQUIPMENT-MARKET-2021.pdf>
60. Zdravo LLC. *Devex*. URL: <https://www.devex.com/organizations/zdravo-llc-96408>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Звіт про фінансовий стан (Баланс) ТОВ «Здрово» за 2021-2024 рр., тис.
грн. [44]**

Актив	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1837	963	1047	5860
Первісна вартість	2980	2330	3103	9935
Накопичена амортизація	1143	1367	2056	4075
Незавершені капітальні інвестиції	2432	1541	3683	3468
Основні засоби	18236	15717	16008	19880
Первісна вартість	38038	38628	44016	54938
Знос	19802	22911	28008	35058
Довгострокові фінансові інвестиції:				
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	60183	59882	58708	58308
Усього за розділом I "Необоротні активи"	82688	78103	79446	87516
II. Оборотні активи				
Запаси	153174	183886	187162	108488
Виробничі запаси	24688	12091	21772	27792
Товари	128486	171795	165390	80696
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	199481	37421	20689	5314
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
За виданими авансами	0	0	21854	18476
З бюджетом	6351	19822	13873	11205
У тому числі з податку на прибуток	6201	11199	11199	11199
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	0	364	169	941
Інша поточна дебіторська заборгованість	64641	83622	54550	26925
Поточні фінансові інвестиції	0	0	35613	39045
Гроші та їх еквіваленти	97048	94284	70448	79448
Рахунки в банках	97048	94284	70448	79434

Продовження Додатку А

Актив	2021	2022	2023	2024
II. Оборотні активи				
Витрати майбутніх періодів	105	364	897	1110
Інші оборотні активи	270	162	36	212
Усього за розділом II "Оборотні активи"	521070	419925	405291	291164
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	433	44	44	44
Баланс (Усього активів)	604191	498072	484781	378724

Пасив	2021	2022	2023	2024
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	38	38	38	38
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-36092	-285511	-308530	-384438
Усього за розділом I "Власний капітал"	-36054	-285473	-308492	-384400
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання	465513	629220	659364	0
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	465513	629220	659364	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
Довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	731479
Товари, роботи, послуги	70372	135488	128049	22932
Розрахунками з бюджетом	1946	0	0	1486
Розрахунками з оплати праці	73	6	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0	0	983	110
Поточні забезпечення	3294	3997	4572	6411
Інші поточні зобов'язання	99047	14834	305	706
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	174732	154325	133909	763124
Баланс (Усього пасивів)	604191	498072	484781	378724

Додаток Б

Звіт про фінансовий результат ТОВ «Здрово» за 2021-2024 рр., тис. грн.
[44]

Стаття	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	849632	387981	522285	449668
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	652977	262415	285886	189816
Валовий:				
Прибуток	196655	125566	236399	259852
Інші операційні доходи	63040	25834	13204	10637
у тому числі:				
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	204	-	0	-
Адміністративні витрати	45340	38856	48176	61986
Витрати на збут	170841	142131	179275	202261
Інші операційні витрати	66699	216895	51448	89200
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Збиток	23185	246482	29296	82958
Інші фінансові доходи	3951	2367	11921	9004
Інші доходи	77957	73	992	382
Фінансові витрати	14395	4656	5642	1936
Втрати від участі в капіталі	80	262	1175	400
Інші витрати	77426	-	0	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Збиток	33178	248960	23200	75908
Чистий фінансовий результат:				
Збиток	33178	248960	23200	75908