

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна (очна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ШЕРСТЮК МАРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності Шерстюк М.В.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_Теплюк Марія Анатоліївна

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТІЙНО КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ	5
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають	5
1.2 Методичні засади забезпечення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства	11
1.3. Аналіз кращих практик забезпечення конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БАДМ»	24
2.1 Характеристика ТОВ «БаДМ» та напрямів його діяльності	24
2.2 Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «БаДМ»	30
2.3 Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «БаДМ»	37
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ (ЗАХОДІВ) ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БАДМ».....	44
3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції	44
3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції	52
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність. Українська економіка за останні роки стикається з великими труднощами: спочатку через негативний вплив пандемії коронавірусу, а з лютого 2022 року країна зазнала війни, що призвела до серйозного погіршення економічної ситуації, зниження купівельної спроможності населення та ускладнення умов для підприємств. Багато вітчизняних компаній змушені були припинити свою діяльність, а решта зазнала значних втрат у 2022-2023 роках. Тому, набуває актуальності пошук напрямів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженню теоретичних та практичних засад забезпечення конкурентоспроможності присвячені публікації таких вітчизняних авторів: Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Бойко В., Бугай В. З., Воронюк Т. А., Герасимова В.О., Голда Н., Головчук Ю. О., Дашко І. М., Денисенко М., Діденко Є. О., Євтушенко Н. О., Зось-Кіор М. В., Коваленко Г. О., Ковтуненко К. В., Колесник Т. М., Кривіцька В. В., Литвин Н. Ю., Теплюк М.А., Станкова А.С., Сушарник Я. А., Ткачова С. С., Халімон Т.М., Храпкіна В. В., Шишковський С., Шульга Л.В., Даниленко В. І., Терещенко І.О. та інші.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розробка альтернативних пропозицій з забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розглянути сутність конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають;
- дослідити методичні засади забезпечення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз кращих практик забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- сформувати характеристику ТОВ «БАДМ» та напрямів його діяльності⁴
- здійснити оцінювання маркетингового середовища ТОВ «БАДМ»;
- виконати діагностику конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ»;
- розробити сутнісну характеристику бізнес-пропозиції;
- провести обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ». **Предметом дослідження** теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: при написанні роботи використовувались описовий метод, метод узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу для вивчення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства; якісні та кількісні методи конкурентного аналізу для виявлення рівня конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ»; метод прогнозування для обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції.

Практична значущість отриманих результатів полягає у проведенні діагностики конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» та розробці рекомендації з її підвищення.

Інформаційну базу дослідження становили навчальні матеріали, публікації, наукові статті, підручники за темою дослідження, також чинна нормативно-правова база України, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, первинні документи, сайт, статут та фінансова звітність ТОВ «БАДМ» за 3 останні роки.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТІЙНО КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають

У сучасних умовах економічного розвитку, коли конкурентне середовище набуває інтенсивного розвитку, формування конкурентоспроможності підприємства стає ключовою задачею. Кожне підприємство повинно максимально ефективно використовувати свої ресурси. Однак існуючі механізми формування конкурентоспроможності не завжди забезпечують необхідні конкурентні переваги, що вимагає впровадження системного підходу до управління цим процесом [64].

Конкурентоспроможність є ключовою ринковою характеристикою, що відображає економічну обстановку на товарному ринку і враховує як виробничі, так і споживчі результати діяльності підприємства. Вона визначається ступенем відповідності функціональних, економічних, споживчих та інших параметрів продукції вимогам покупців, яка має більш динамічний і змінний характер, ніж якість. Навіть за сталої якості продукції, її конкурентоспроможність може змінюватись через зміну ринкової ситуації, дії конкурентів, які випускають подібну продукцію, коливання цін та інші фактори [13].

Для розуміння сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» доцільно розглядати ринок, на якому воно діє, як економічну систему. Ця система складається з однорідних об'єктів та зовнішнього середовища, яке визначає вимоги до учасників ринку. Вимоги зовнішнього середовища та фінансові результати діяльності компаній можна представити у вигляді різних економічно значущих показників. Кожен з цих елементів спрямований на досягнення максимально можливих результатів продуктивності, що відповідають потребам споживачів.

Конкурентоспроможність будь-якого об'єкта, розглянутого як економічна категорія, охоплює різні аспекти господарської діяльності, такі як проектування, виробництво, розподіл та споживання. Ця конкурентоспроможність є неодмінною складовою всіх структурних елементів економічної системи і виявляється через боротьбу, яка призводить до перерозподілу часток ринку на користь даного об'єкта.

У сучасному розумінні термін «конкурентоспроможність» охоплює широкий спектр визначень. Багато авторів, як у інших країнах, так і в Україні, розробили власні визначення та тлумачення цього терміну (дод.А). Отже, конкурентоспроможність, як загальна ринкова категорія, відображає економічну ситуацію на товарному ринку, охоплюючи результати виробництва як у виробничому, так і у споживчому аспектах.

З етимологічної точки зору термін «конкурентоспроможність» означає здатність об'єкта конкурувати з іншими аналогічними об'єктами для того, щоб бути вибраним. Під час цього процесу ключовий вибір робиться на підставі наявності відмінних характеристик об'єкта, які називаються його конкурентними перевагами. Проте слід відзначити, що ця інтерпретація лише частково розкриває суть поняття «конкурентоспроможність», оскільки вона лише обходить проблему вибору [2, с.274].

Розглянемо основні принципи забезпечення конкурентоспроможності:

- порівняння: конкурентоспроможність підприємства оцінюється та аналізується у порівнянні з реальними конкурентами, які виробляють аналогічні товари або товари-замінники, і працюють на тому ж чи схожому ринку за характеристиками. Також може проводитися порівняння з лідером ринку (зазвичай в умовах, коли досліджуване підприємство має монопольне становище на ринку);
- просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається в межах конкретного ринку, оскільки за однакових умов підприємство може вважатися конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним на іншому;

- динамічність: поняття конкурентоспроможності обмежене у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним у певний період, але втратити цю позицію у інший; отже, конкурентоспроможність підприємства не є постійною;
- предметність: це передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, таких як висока якість та доступні ціни на продукцію, використання сучасної техніки та технологій, висока кваліфікація персоналу, позитивний імідж продукції та бренду підприємства, ефективні маркетингові комунікації та канали реклами, наявність фінансових ресурсів для розвитку, власність на приміщення, тощо;
- атрибутивність: це визначення характеристики, яка перш за все створює конкурентну перевагу підприємства (наприклад, унікальний асортимент продукції, додаткові послуги, оригінальні технології виробництва і т. д.).
- інтегральність: оцінка конкурентоспроможності підприємства не може обмежуватися одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, який акумулює найбільш репрезентативні показники;
- урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: при оцінці або прогнозуванні конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати всю комплексність факторів, які впливають на її формування або можуть вплинути на неї;
- релевантність: це означає, що конкурентна позиція підприємства може бути визначена тільки у межах відповідного середовища його функціонування;
- системність: цей принцип передбачає врахування всієї сукупності параметрів та умов, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Конкурентоспроможність підприємства в значній мірі визначається конкурентоспроможністю галузі, регіону діяльності та економічного середовища

в цілому, які формують конкурентну атмосферу. Ця атмосфера, в свою чергу, встановлює умови, взаємодію та характер конкуренції між суб'єктами підприємницької діяльності [2].

Фактори конкурентоспроможності бізнес-організації визначаються як змінні, що мають істотний вплив на підвищення чи зниження її рівня ефективності. Ефективне управління цими факторами передбачає встановлення їх оптимальної кількості, визначення їх взаємозв'язку та ієрархії, а також ідентифікацію найбільш вагомого фактора, який має найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності.

Наведемо зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [7;54]

Згідно з поданою структурною схемою на рис. 1.1, рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від його здатності виробляти продукцію чи надавати послуги, що володіє конкурентоспроможними властивостями для споживачів, а також від раціонального використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей, подальшого розвитку компанії та забезпечення ефективного функціонування у будь-яких умовах зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища [8].

У сучасній економічній літературі визначено кілька груп факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності. Серед них особливо важливими є якісні, маркетингові та комерційні аспекти, а також імідж компанії (гудвіл)[11].

Гудвіл (імідж компанії) є релятивно новим фактором, що впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Це поняття включає в себе такі аспекти, як популярність компанії, відомість її торгової марки, обсяг та характер інтелектуальної власності, а також рівень лояльності споживачів до продукції компанії. Для оцінки грошового виразу іміджу підприємства від ринкової вартості віднімається сума його матеріальних активів. На сьогоднішній день репутація компанії та її позиції на ринку набувають все більшого значення. Цей фактор залежить не лише від вище вказаних компонентів конкурентоспроможності підприємства, але й від його історії, місії та корпоративної культури [4].

На ринкову позицію компанії також суттєво впливає інноваційний аспект її діяльності, що відіграє важливу роль у кожній з чотирьох груп факторів конкурентоспроможності. Важливою перевагою для бізнес-організації є впровадження інноваційних елементів у її функціонування [10].

Конкурентоспроможність компанії істотно впливають будь-які маркетингові інновації, незалежно від того, чи вони виникають у зв'язку з продуктовими нововведеннями, чи мають відокремлений характер. У конкурентній боротьбі на ринку збуту такі інновації проявляють високу ефективність [29].

З погляду інвесторів та споживачів великою привабливістю користуються підприємства, які можуть гнучко та адекватно реагувати на будь-які зміни у зовнішньому середовищі. Тому, рівень конкурентоспроможності підприємства в наш час істотно впливає такий фактор, як інтенсивність його інноваційної діяльності. Останнім часом, діяльність компаній все більше орієнтована на міжнародний ринок, що робить інтенсивність інноваційного аспекту діяльності компанії ключовим чинником її конкурентоспроможності як міжнародного підприємства [23].

Для діяльності будь-якого суб'єкта господарської діяльності визначення факторів конкурентоспроможності є одним з ключових аспектів. Рівень конкурентоспроможності в значній мірі визначається складом факторів та критеріїв, які їм відповідають, а також показників, що входять до складу факторної підсистеми. Слід відзначити, що групи факторів на макрорівні, до яких відносяться політичні, природні, економічні, культурні, соціальні, науково-технічні чинники, аналогічні, але відрізняються специфікою рівня оцінки конкурентоспроможності. У дод. Б представлені найважливіші фактори конкурентоспроможності на мікрорівні.

Важливо відзначити, що рівень конкурентоспроможності бізнес-організації визначається не тільки наявністю конкурентних переваг та врахуванням факторів та критеріїв конкурентоспроможності, але й здатністю грамотно управляти поведінкою на ринку у випадку виникнення незвичайних ситуацій, розробляти ефективну стратегію розвитку з урахуванням можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [52].

Отже конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю конкурувати ефективно на ринку, забезпечуючи перевагу над конкурентами. Ця сутність обумовлена різноманітними факторами, включаючи внутрішні аспекти, такі як якість продукції, ефективність управління та інновації, а також зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, конкуренція на ринку та рівень технологічного розвитку. Ефективне управління цими факторами відіграє

важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування в динамічному бізнес-середовищі.

1.2 Методичні засади забезпечення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Мета управління конкурентоспроможністю організації полягає в досягненні певного рівня конкурентних переваг, який забезпечує тривалий успіх і ефективне функціонування організації. Це також включає в себе врахування виконання соціальної місії організації.

Особливості управління конкурентоспроможністю організації включають в себе кілька аспектів. По-перше, це складний процес, оскільки він повинен охоплювати всі внутрішні процеси організації, а також урахувати вплив зовнішнього середовища. По-друге, важливою є ефективна система мотивації, яка створює стимули для виконавців до досягнення цілей управління конкурентоспроможністю. По-третє, необхідно врахувати поточний рівень конкурентоспроможності організації, фактори, які його впливають, а також готовність організації адаптуватися до ринкових умов і моніторити його тенденції. По-четверте, важливо проводити аналіз не лише окремих факторів, але й їх взаємодії та взаємовпливу на конкурентоспроможність. По-п'яте, потрібно встановлювати зворотні зв'язки для підвищення керованості системи управління конкурентоспроможністю і підвищення її чутливості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [10].

Розглянемо модель управління конкурентоспроможністю підприємства (дод.В).

В умовах постійної динаміки ринкової економіки важливо проводити систематичний моніторинг та аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього

середовища, що оточує підприємство. Зростаюча конкуренція у ринковому середовищі вимагає уваги до взаємодії сил і рівня конкурентної боротьби.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає у систематичному визначенні та ретельному аналізі ключових показників його діяльності з метою виявлення конкурентних переваг. На основі цього аналізу формується конкурентна позиція підприємства та розробляються ефективні стратегії, спрямовані на підтримку та зміцнення його подальшого розвитку [11].

Розглянемо узагальнену класифікацію основних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств:

- матричні методи, які базуються на ґрунтовній оцінці продуктового портфеля підприємства;
- продуктові методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;
- операційні методи, які ґрунтуються на оцінці різних компонентів операційної діяльності компанії;
- методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на оцінці ринкової вартості компанії;
- динамічні методи, які базуються на оцінці ключових економічних показників компанії в динаміці [29].

Привабливість галузі аналізують за допомогою моделі п'яти сил Майкла Портера, яка виступає як інструмент для оцінки конкурентного оточення (рис.1.2).

У процесі аналізу рівня конкурентних позицій підприємства в галузі використовується методика «карта стратегічних груп», яка передбачає розподіл кількох конкуруючих підприємств на групи з подібними стратегічними характеристиками. Цей інструмент графічно відображає конкурентну позицію підприємства в галузі та дозволяє прогнозувати його дії в майбутньому [28].

Карта стратегічних груп конкурентів – це інструмент аналізу, що використовується для класифікації конкурентів у галузі на основі їх стратегічних характеристик. Ця методика передбачає розподіл підприємств на групи з подібними стратегіями, а також описання взаємодії цих груп на ринку.

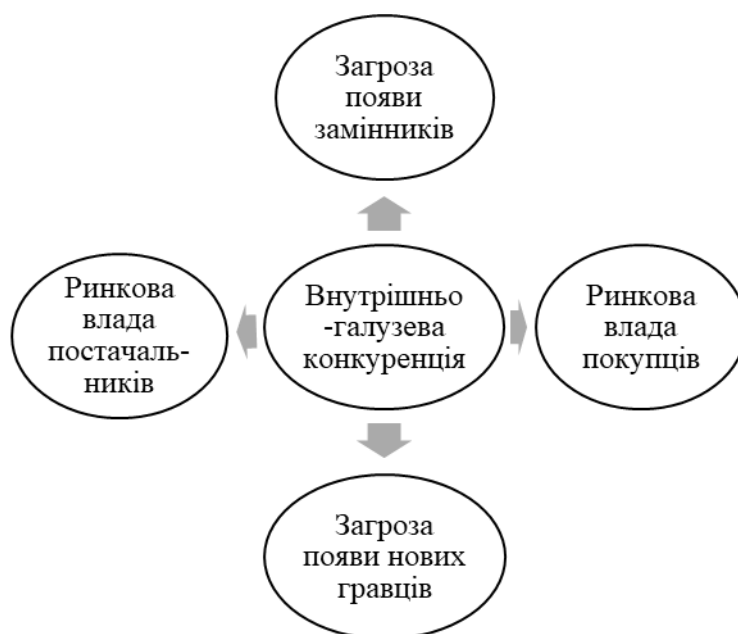


Рисунок 1.2 – Матриця п'яти сил М. Портера

Джерело: [68]

Розглянемо етапи побудови карти стратегічних груп конкурентів (рис. 1.3).

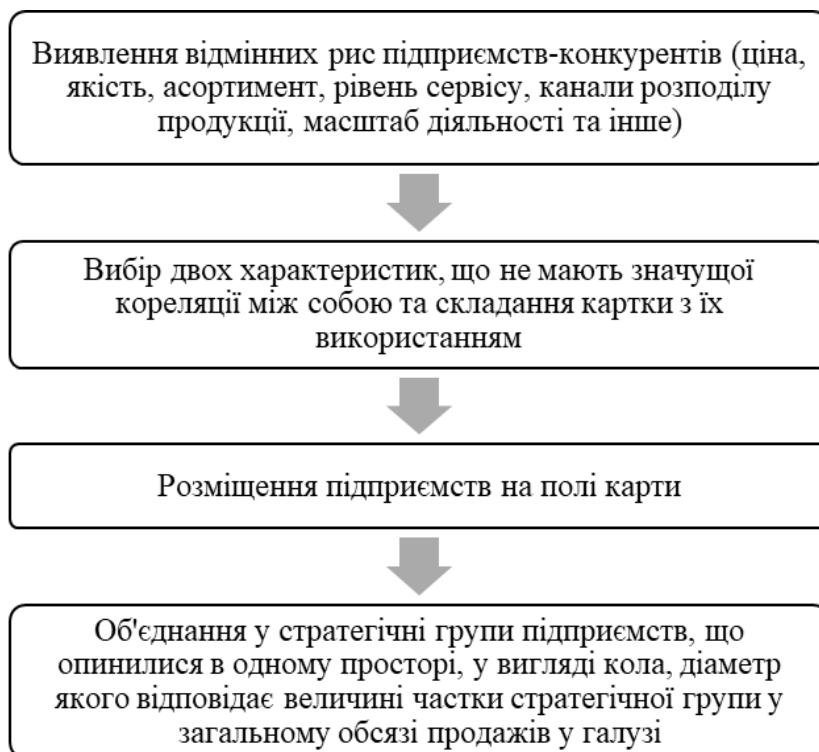


Рисунок 1.3 – Основні етапи побудови карти стратегічних груп конкурентів

Джерело: [54]

З одного боку, використання доступної інформації відкриває можливості застосування даної методології у процесі аналізу конкурентної ситуації у галузі; з іншого боку, обмежене використання якісних даних зменшує об'єктивність та повноту оцінки її конкурентоспроможності [28].

Матриця Бостонської Консалтингової Групи (БКГ) є методом, що має теоретичне обґрунтування та базується на маркетинговій оцінці продуктів. Цей підхід відзначається простотою та зрозумілістю, що дозволяє приймати стратегічні рішення щодо управління продуктами. Однак цей метод часто ігнорує фінансові аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Матриця БКГ відрізняється можливістю графічного відображення даних, що дозволяє ілюструвати позиції продуктів виробників аналогічної продукції. Однак метод має обмеження врахування факторів (таких як темп зростання та частка ринку) під час побудови матриці БКГ, які можуть бути важливими для одних компаній чи галузей, але не враховуватися для інших.

Для оцінки конкурентоспроможності також застосовується матриця McKinsey, що представлена у вигляді системи координат і використовується для визначення, розробки та впровадження стратегічних рішень. Матриця McKinsey враховує співвідношення двох параметрів: «конкурентоспроможність компанії» та «привабливість галузі».

Матриця McKinsey – «Дженерал Електрик» є варіацією матриці БКГ, в якій використовуються наступні змінні:

- привабливість ринку, що включає перспективи зростання, рентабельність, сприятливі та несприятливі тенденції;
- конкурентний статус підприємства, який визначається через відношення між фактичним та оптимальним обсягом капіталовкладень, управлінськими можливостями аналізованого підприємства та його найсильнішого конкурента, а також відношенням між фактичною та оптимальною стратегією підприємства [29].

Однією з головних переваг цієї матриці є комбінація вартісних та бальних даних, а також можливість графічного відображення результатів; однак, недоліком є обмеженість уявлення позиції продукції підприємства в контексті ринку.

Оцінка за рейтингом використовується для порівняння декількох виробників аналогічної продукції. У процесі формування рейтингу використовуються елементи параметричного аналізу, проте висновок робиться на основі кількісного порівняння. На рис. 1.4 представлено теоретичний підхід до рейтингової оцінки підприємств при наявності відповідної інформації про підприємство [10].



Рисунок 1.4 – Теоретичний підхід до рейтингової (параметричної) оцінки підприємств

Джерело: [10;65]

SWOT-аналіз є основою для виявлення та оцінки сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз. Його головна мета полягає у підвищенні рівня інформованості щодо факторів, що впливають на процес ухвалення бізнес-рішень або розробку бізнес-стратегії. Для досягнення цієї мети SWOT аналізує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, а також фактори, які можуть вплинути на прийняття життєздатних рішень [27].

SWOT-аналіз є популярним інструментом для підприємств, а також застосовується некомерційними організаціями і в обмеженій мірі приватними особами для власної оцінки. Цей аналіз також застосовується для оцінки різних

ініціатив, продуктів або проектів. Наприклад, інформаційні технології можуть використовувати SWOT для створення стратегічних шаблонів бізнес-планування або проведення конкурентного аналізу. Результатом SWOT-аналізу повинна бути діаграма або список характеристик суб'єкта. Важливо використовувати SWOT-аналіз для допомоги підприємству зрозуміти своє поточне і майбутнє становище на ринку або досягнення визначених цілей. Організації або особи, які використовують цей аналіз, можуть виявити конкурентні переваги, позитивні перспективи, а також ідентифікувати наявні та потенційні проблеми. За допомогою цієї інформації вони можуть розробляти бізнес-плани або особисті та організаційні стратегії для використання позитивних аспектів та вирішення недоліків [7].

Бенчмаркінг в наш час представляє собою інструмент із значною цінністю, оскільки він дозволяє порівняти показники ефективності організації. Цей аналіз надає можливість уявити як слабкі, так і сильні сторони діяльності підприємства в порівнянні з його конкурентами та глобальними лідерами у відповідній сфері. Основна мета полягає у встановленні ключових факторів їх успіху. За результатами аналізу розробляються відповідні стратегії та приймаються управлінські рішення, спрямовані на подальший стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У процесі впровадження бенчмаркінгу виділяється шість основних етапів, що включають:

- визначення об'єкта бенчмаркінгу, де проводиться оцінка потреб підприємства у змінах та поліпшеннях, оцінка ефективності діяльності, аналіз основних операцій, що впливають на результати підприємства, а також визначення необхідного рівня глибини бенчмаркінгу;
- вибір партнера для бенчмаркінгу, що передбачає визначення зовнішнього або внутрішнього характеру бенчмаркінгу, пошук еталонних підприємств, встановлення зв'язків з ними та формулювання критеріїв для оцінки та аналізу;

- визначення методів збору інформації та пошук потрібної інформації, що включає збір даних про власну та партнерські організації за допомогою як первинних, так і вторинних джерел;
- проведення аналізу, де отримана інформація класифікується і систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення поставлених цілей та визначаються фактори, що впливають на результат;
- впровадження, що включає розробку, узгодження та затвердження плану дій та бюджету витрат, визначення виконавців і відповідальних осіб, процедур контролю, оцінки та аналізу процесу впровадження;
- нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу, яка включає постійне порівняння бажаних змін та результатів з еталонною моделлю власної організації бізнесу. На цій основі розробляються та впроваджуються системи безперервних покращень результативності бізнесу [25].

Таким чином з великої кількості доступних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо вибрати найбільш підходящий для конкретних умов дослідження.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємств є ключовим елементом забезпечення високої ефективності їх діяльності, дозволяючи подолати кризові ситуації, з якими вони можуть зіткнутися у процесі своєї діяльності.

1.3. Аналіз кращих практик забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств – це складний і багатогранний процес, що включає в себе широкий спектр дій і стратегій. У сучасних умовах постійних змін на ринку та зростаючої конкуренції вона стає визначальним фактором для успіху та стійкості організації. Конкурентоспроможне

підприємство має здатність ефективно використовувати свої ресурси, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та постійно підтримувати високу якість продукції та послуг [29].

Вітчизняні дослідники визначають такі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного українського ринку:

- впровадження стратегії інновацій. Ця стратегія дозволяє підприємству активно конкурувати не лише на внутрішньому, але й на міжнародних ринках. Розробка та впровадження нових продуктів, послуг або процесів дає змогу залучити увагу нових клієнтів та укріпити позиції на зовнішніх ринках;
- наявність кваліфікованих кадрів. Ключовим аспектом є наявність кваліфікованих працівників, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці. Набуття міжнародного досвіду та вивчення міжнародних стандартів дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним у глобальному середовищі;
- удосконалення системи управління якістю. Впровадження ефективної системи управління якістю дозволяє підтримувати стабільну якість продукції або послуг на високому рівні. Це створює довіру серед клієнтів та сприяє збільшенню ефективності виробництва;
- постійне удосконалення виробництва. Для підприємств національного рівня важливо постійно підвищувати якість та ефективність виробництва на внутрішньому ринку. Розширення діяльності на міжнародні ринки дозволяє підприємству диверсифікувати ризики та забезпечити стабільний потік прибутку [].

Розглянемо досвід успішних українських компаній, які досягли високого рівня конкурентоспроможності. Серед них такі компанії як ТОВ «Розетка», ТОВ «Нова Пошта», Jooble, ТОВ «Сільпо-фуд», ТОВ СП «Нібулон» та багато інших.

Компанія ТОВ «Розетка» (Rozetka) відома своєю постійною роботою над вдосконаленням сервісу та додаванням нових функцій для зручності клієнтів.

Наприклад, вони швидко впровадили онлайн-консультації, розширили асортимент та покращили систему доставки. ТОВ «Розетка» активно веде рекламні кампанії, співпрацює зі зірками та використовує інші стратегії для привертання уваги споживачів [44].

ТОВ «Нова Пошта» зробила значні інвестиції в розвиток технологій для покращення сервісу доставки. Вони запровадили онлайн-відстеження посилок, спеціальні додатки для клієнтів та інші інноваційні рішення. Компанія ефективно управляє своєю мережею відділень та транспорту, що дозволяє їм швидко та точно доставляти вантажі [43].

Сервіс Jooble – це пошукова система для пошуку роботи, яка успішно працює в Україні та по всьому світу. Вони мають платформу, яка об'єднує вакансії з багатьох джерел, що робить їх дуже зручними для користувачів. Компанія постійно додає нові можливості до своєї платформи та розширює свою глобальну присутність [39].

ТОВ «Сільпо-фуд» постійно працює над вдосконаленням свого асортименту продукції, враховуючи попит споживачів та останні світові тенденції у галузі харчування. Вони впроваджують нові продукти, адаптуючи їх до потреб ринку. Компанія активно просуває свою продукцію за допомогою рекламних кампаній, акцій та спеціальних пропозицій для клієнтів. Це дозволяє їм підтримувати високий рівень уваги споживачів та збільшувати свою популярність. Компанія постійно розширює свою мережу магазинів, що дозволяє їм забезпечувати зручний доступ до своєї продукції для споживачів. Це також сприяє збільшенню їх обсягів продажів та покриття ринку [45].

ТОВ СП «Нібулон» активно інвестує у розвиток свого виробництва, модернізуючи обладнання та розширюючи потужності. Це дозволяє їм забезпечувати високу якість своєї продукції та ефективно виробляти товари. Компанія активно розвиває експорт своєї сільськогосподарської продукції, що дозволяє їм диверсифікувати ризики та збільшувати прибуток. Вони успішно працюють на міжнародних ринках, шукаючи нові можливості та партнерство. ТОВ СП «Нібулон» впроваджує сучасні технології у виробництві, що дозволяє їм

оптимізувати процеси та підвищувати продуктивність. Вони активно досліджують нові методи та рішення для покращення виробництва. Компанія приділяє значну увагу екологічним аспектам своєї діяльності, впроваджуючи зелені технології та стандарти у виробництві. Це не лише сприяє покращенню якості продукції, але й позитивно впливає на їх імідж серед споживачів [46].

Повномасштабна воєнна агресія Російської Федерації проти України суттєво вплинула на процес забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Це призвело до припинення діяльності окремих підприємств, зменшення їх виробничих потужностей, втрати частки на традиційних ринках, розриву усталених логістичних зв'язків та ланцюгів поставок, а також переміщення виробничих капіталів.

Умови введеного з 24 лютого 2022 року правового режиму воєнного стану в Україні формалізують ряд основних проблем, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств:

- обмеженість джерел наповнення ресурсного базису підприємств у зв'язку з високими ризиками їх кредитування комерційними банками, що відбивається у високих відсоткових ставках і темпах інфляції;
- проблеми підприємств з гарантуванням базового рівня ліквідності та поповненням обігових коштів;
- нестабільність курсу національної валюти гривні через надмірні валютні коливання;
- руйнування традиційних ланцюгів постачання сировини та збуту продукції підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;
- обмеженість державних бюджетних фондів та надання пріоритету фінансування військових потреб, що стримує процеси реалізації державної підтримки для функціонування вітчизняних підприємств;
- зниження платоспроможного попиту населення, що веде до скорочення споживчої активності та погіршення прогнозів ринкових очікувань, збільшуючи невизначеність портфельного позиціонування підприємств на ринку;

- загострення проблем з кадровими ресурсами вітчизняних підприємств через великі обсяги вимушеної зовнішньої міграції в Україні;
- проблеми з енергетичним забезпеченням виробничо-технологічних процесів підприємств, особливо у зимовий період через систематичні ракетні атаки на енергетичні об'єкти;
- поглиблення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку з боку іноземних компаній;
- зростання ризиків макроекономічної нестабільності для здійснення господарської діяльності в Україні [8].

Отже, умови, у яких знаходяться вітчизняні підприємства через проведення воєнних операцій на території України, породжують надзвичайні виклики для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Ця ситуація стає ще більш складною через невизначеність тривалості широкомасштабної агресії з боку Російської Федерації. Для багатьох підприємств стає надзвичайно важливим розглядати проблему збереження поточних позицій на ринку та забезпечення їх базової ліквідності та функціонування, замість зосередження на процесах розширеного відтворення і сталого розвитку. Умови воєнного конфлікту вимагають від підприємств високого рівня адаптивності до змін в умовах економічного середовища для забезпечення їх конкурентоспроможності. Це, в свою чергу, потребує стратегічної переорієнтації на використання ситуативно-ринкового управління та адекватної реакції на зростаючі виклики та загрози їх функціонування. Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств ускладнюється також через нестабільний інституційно-правовий базис, в межах якого вони функціонують [8].

Розглянемо світовий досвід забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зауважимо, що досвід закордонних компаній дуже різноманітний, оскільки кожна компанія має свої унікальні стратегії та підходи до досягнення успіху. Проведемо огляд прикладів відомих світових компаній, які мають високий рівень конкурентоспроможності.

Компанія Apple Inc. стала однією з найбільш успішних технологічних компаній завдяки поєднанню інноваційних продуктів, якості дизайну та високої якості обслуговування. Компанія зосереджується на розвитку унікальних продуктів, таких як iPhone, iPad та MacBook, що відповідають попиту споживачів на ринку. Ефективна маркетингова стратегія, яка включає в себе запуск продуктів на високопрофільних заходах та створення культу бренду, що викликає відчуття престижу [38].

Компанія Toyota Motor Corporation є прикладом успішного підприємства завдяки своїй системі виробництва Just-in-Time. Ця система дозволяє компанії зменшувати запаси та виробляти продукцію лише в тих обсягах, які потрібні, що робить її виробництво більш ефективним та економічним. Також Toyota активно вивчає потреби споживачів та впроваджує інноваційні технології у свої автомобілі, що підтримує їх конкурентоспроможність [42].

Компанія Amazon.com Inc. відома своїм фокусом на клієнтів та створенням широкої мережі продуктів і послуг. Компанія впроваджує новаторські технології у логістику та доставку, що дозволяє їй оперативно виконувати замовлення та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Amazon також активно розвивається у сферах хмарних технологій (Amazon Web Services) та штучного інтелекту, що дає їй перевагу на ринку IT-послуг [37].

Компанія Samsung Electronics досягла успіху завдяки своїм постійним інноваціям у галузі електроніки, таких як смартфони, телевізори, планшети та інші пристрої. Компанія активно вкладає в дослідження та розвиток нових технологій, що дозволяє їй зберігати своє лідерство на ринку. Samsung також вивчає потреби споживачів у різних країнах і регіонах, адаптуючи свої продукти до місцевих вимог і побажань [41].

Компанія Procter & Gamble (P&G) є одним з найбільших світових виробників товарів для дому та особистої гігієни. Компанія відома своєю стратегією розробки та запуску нових продуктів, які відповідають на потреби споживачів у всьому світі. P&G також активно використовує маркетингові інновації та аналіз ринку для збереження своєї конкурентоспроможності [40].

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів, включаючи інновації, якісний кадровий потенціал, ефективне управління якістю та постійне вдосконалення виробництва. Світовий досвід показує, що успішні компанії активно використовують стратегії, які поєднують інновації, адаптацію до потреб споживачів, ефективне управління та фокус на якості продукту чи послуги. Важливо також звертати увагу на гнучкість у реагуванні на зміни в економічному та політичному середовищі, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БАДМ»

2.1 Характеристика ТОВ «БаДМ» та напрямів його діяльності

ТОВ «БаДМ» – це українська дистриб'юторська фармацевтична компанія. Компанія була зареєстрована в 2002 році. Код ЄДРПОУ: 31816235. Основний вид діяльності за КВЕД: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Компанія забезпечує всі необхідні умови на європейському рівні для постачання, зберігання та транспортування лікарських засобів по всій території України. Підтвердженням якості послуг та фармацевтичної продукції є наявність міжнародних сертифікатів GDP і прямі контракти з міжнародними та національними виробниками.

Перелік сервісних послуг компанії наведено на рис.2.1.



Рисунок 2.1 – Перелік сервісних послуг ТОВ «БаДМ»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «БаДМ»

Наразі в Україні функціонує 10 регіональних структурних підрозділів і 11 складських приміщень загальною площею близько 60 тис. квадратних метрів. Компанія співпрацює з 270 міжнародними та 150 вітчизняними провідними виробниками фармацевтичної продукції.

Основним завданням ТОВ «БаДМ» є забезпечення якості лікарських засобів. Ефективна робота системи управління якістю на підприємстві гарантує, що зі складів компанії виходять лише високоякісні медичні засоби з актуальними термінами придатності. У 2011 році керівництво компанії прийняло рішення сертифікувати всі аптечні склади ТОВ «БаДМ» відповідно до вимог належної практики дистрибуції (GDP). «БаДМ» здійснює доставку продукції до аптек по всій території України.

Компанія «БаДМ» розпоряджається обширною логістичною інфраструктурою, яка може забезпечити доставку медикаментів та товарів для здоров'я і краси до будь-якої точки України в найкоротші строки. Для безперебійного постачання ліків і медичних виробів безпосередньо до торгових точок клієнтів у ТОВ «БаДМ» функціонують:

- регіональні структурні підрозділи та представництва на всій території України;
- складські приміщення загальною площею понад 60 тисяч квадратних метрів, які можуть вмістити понад 23 000 кубічних метрів продукції;
- 245 транспортних засобів з вантажопідйомністю до 3,5 т. і 25 автомобілів з вантажопідйомністю 20 т.

В компанії «БаДМ» всі логістичні процеси піддаються жорсткому контролю відповідно до правил зберігання та транспортування препаратів під час їх дистрибуції. Компанія володіє сучасними складськими комплексами класу «А», використовує спеціалізовану висотну техніку та сучасні технології для організації складської логістики та обробки товарів.

У складах «БаДМ» діє єдина система управління товарами на всіх етапах зберігання – від приймання на склад до відвантаження у роздріб. Це дозволяє оперативно формувати й упаковувати замовлення клієнтів. Компанія також може

доставляти замовлення до торгових точок до 3 разів на добу, що дає можливість клієнтам планувати розподіл товарних запасів. Крім того, компанія пропонує додатковий сервіс – ургентну доставку, під час якої клієнт отримує товар протягом 3 годин з моменту замовлення.

ТОВ «БаДМ» пропонує широкий вибір ліків і медичних виробів з мінімальними дефектами. У портфелі компанії міститься приблизно 15 000 SKU, включаючи різноманітні форми і дозування.

БаДМ пропонує продукцію від таких компаній (рис.2.2).

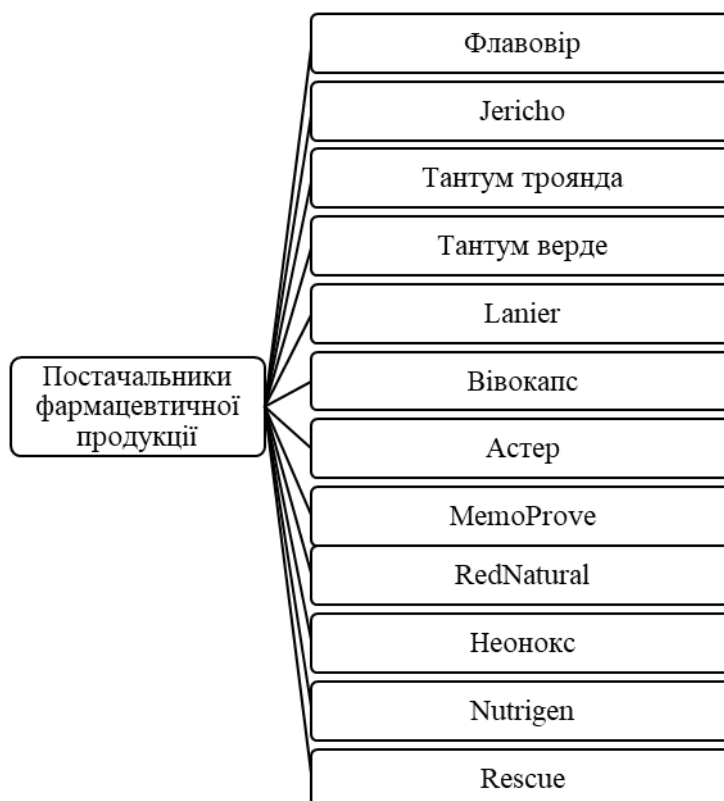


Рисунок 2.2 – Перелік постачальників фармацевтичної продукції для ТОВ «БаДМ»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «БаДМ»

Компанія ТОВ «БаДМ» спеціалізується на поставках різних препаратів: антибактеріальних, рослинних, генеричних лікарських засобів, протимікробних, дерматологічних, препаратів для боротьби з раковими захворюваннями і імуномодельюючих засобів, а також інших виробів медичного призначення, таких як Травесіл, Spatone, Rescue.

Впровадження системи якості гарантує захист пацієнтів від низькоякісних продуктів, відображає професіоналізм дистриб'ютора і мережі роздрібної торгівлі. Основна мета виробника, дистриб'ютора, аптечних та лікувальних установ полягає у забезпеченні кінцевого споживача якісними лікарськими засобами.

Організаційну структуру ТОВ «БаДМ» зображено на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «БаДМ»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «БаДМ»

Управління компанії має лінійно-функціональну структуру, де директору підпорядковані керівники різних департаментів, кожен з яких відповідає за певний аспект діяльності. Частина продукції компанії продається на експорт, а управління експортною діяльністю здійснює департамент ЗЕД.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках наведемо на рис.2.3.

В 2022 році чистий дохід компанії був знижений на 13,03% через проблеми з імпортом ліків в умовах війни, особливо перші місяці, коли була сильна зруйнована транспортна інфраструктура. Окрім того, частина територій була окупована, від 15% до 30% населення України виїхали з країни, а також ще ряд факторів впливало на зниження доходів. В 2023 році обсяг продаж компанії виріс на 29,25%, у тому числі за рахунок налагодження логістики. Собівартість реалізованих товарів зменшувалась в 2022 році на 19,46% через зниження обсягів продаж та зросла в 2023 році на 30,36% завдяки збільшенню продаж. Чистий прибуток компанії в 2022 році виріс на 188,41% через підвищення цін на ряд лікарських засобів, а в 2023 році виріс на 99,92% завдяки збільшенню обсягів продаж.

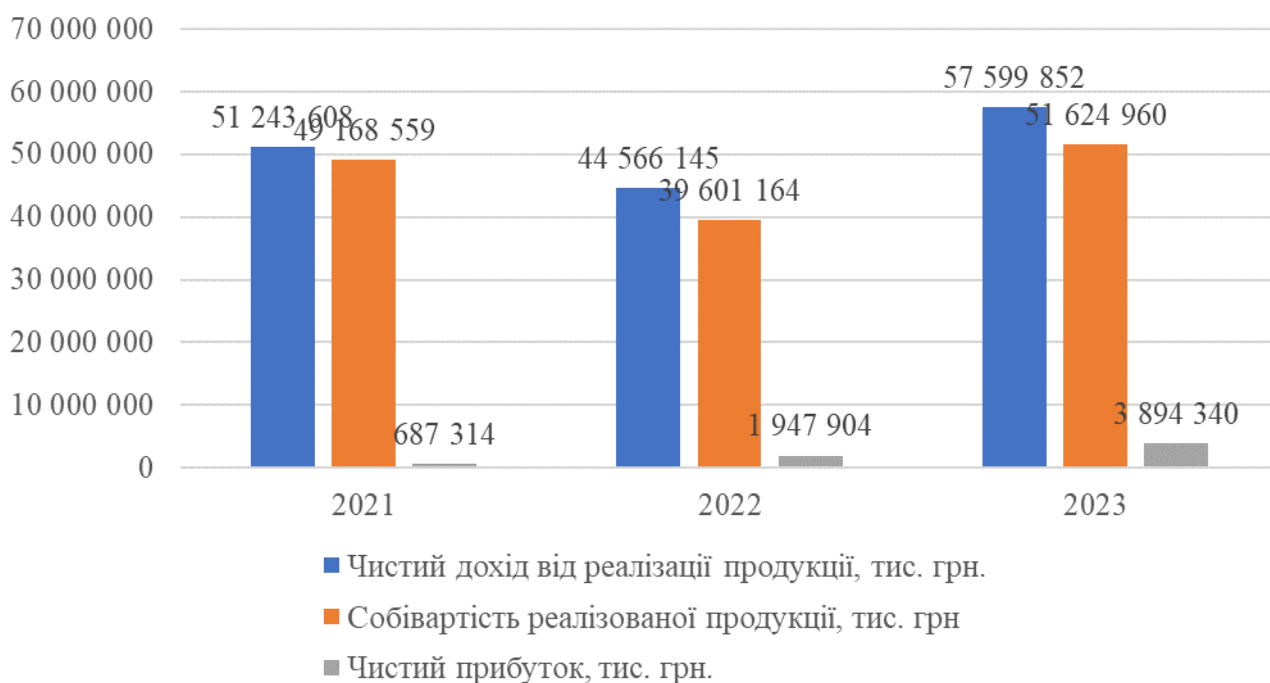


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БаДМ» [55]

Динаміку показників продуктивності праці ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках наведемо на рис.2.4.

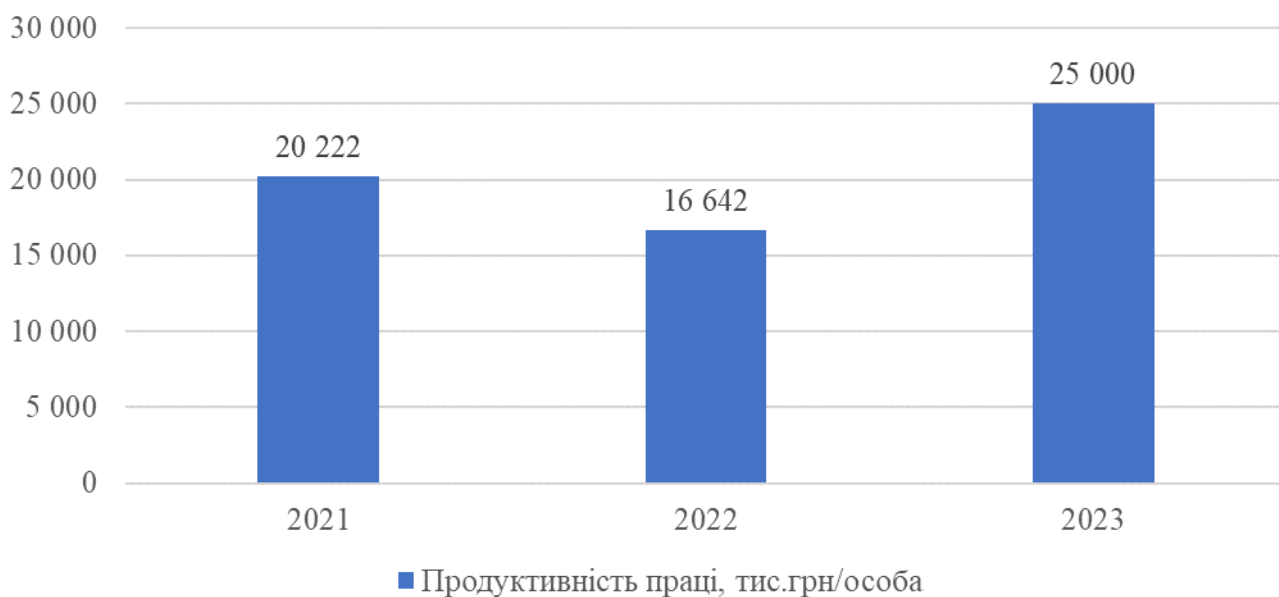


Рисунок 2.4 – Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках, тис.грн./особу

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БаДМ» [55]

Продуктивність праці в 2022 році знижувалась через зниження продаж через проблеми з логістикою, а також зниження продажів в перші місяці війни.

Наведемо динаміку показників рентабельності ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках на рис.2.5.

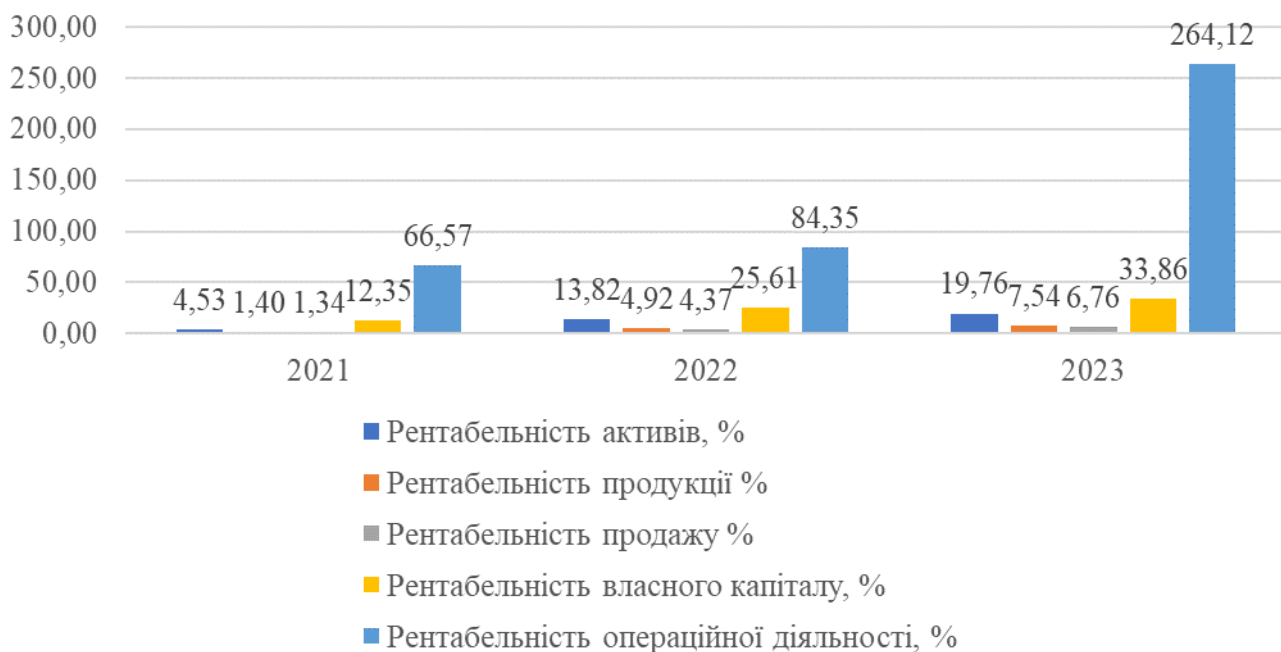


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БаДМ» [55]

З рис.2.5 бачимо, що рентабельність активів за 3 роки виросла з 4,53% до 19,76%. Рентабельність продукції зросла з 1,4% до 7,54%, чому сприяло підвищення цін на фармацевтичну продукцію. Рентабельність продажу зросла з 1,34% до 6,76%. Рентабельність власного капіталу зросла з 12,35% до 33,86%. Рентабельність операційної діяльності зросла з 66,57% до 264,12%. Отже, компанія за 3 роки покращила всі показники рентабельності, що свідчить про високу ефективність діяльності.

Наведемо показники фінансової стійкості ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «БаДМ» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів	-2 277 049	1 916 642	3 860 079
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-2 277 049	1 916 642	3 860 079
Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів	7 315 494	8 401 128	12 067 792
Тип фінансової стійкості	Низька фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БаДМ» [55]

З табл.2.1 бачимо, що в 2022-2023 роках компанія досягла абсолютної фінансової стійкості, тобто, має достатньо основних джерел формування запасів.

Отже, ТОВ «БаДМ» – це українська дистриб'юторська фармацевтична компанія. Асортимент компанії налічує більше 15 тис.позицій. Компанія співпрацює з вітчизняними та зарубіжними виробниками фармацевтичних виробів. В 2021-2023 роках компанія покращила свої фінансові результати, збільшила рентабельність, має високу фінансову стійкість.

2.2 Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «БаДМ»

Розглянемо загальні тенденції розвитку фармацевтичного ринку України.

Фармацевтичний ринок України включає в себе такі категорії продукції: ліки (які можна придбати за рецептом та без нього), вироби для медичного застосування, засоби для особистої гігієни і медичної косметики, біологічно активні добавки та продукти для лікувального харчування.

Розглянемо структуру аптечного кошику в 2019-2022 роках (рис. 2.6).

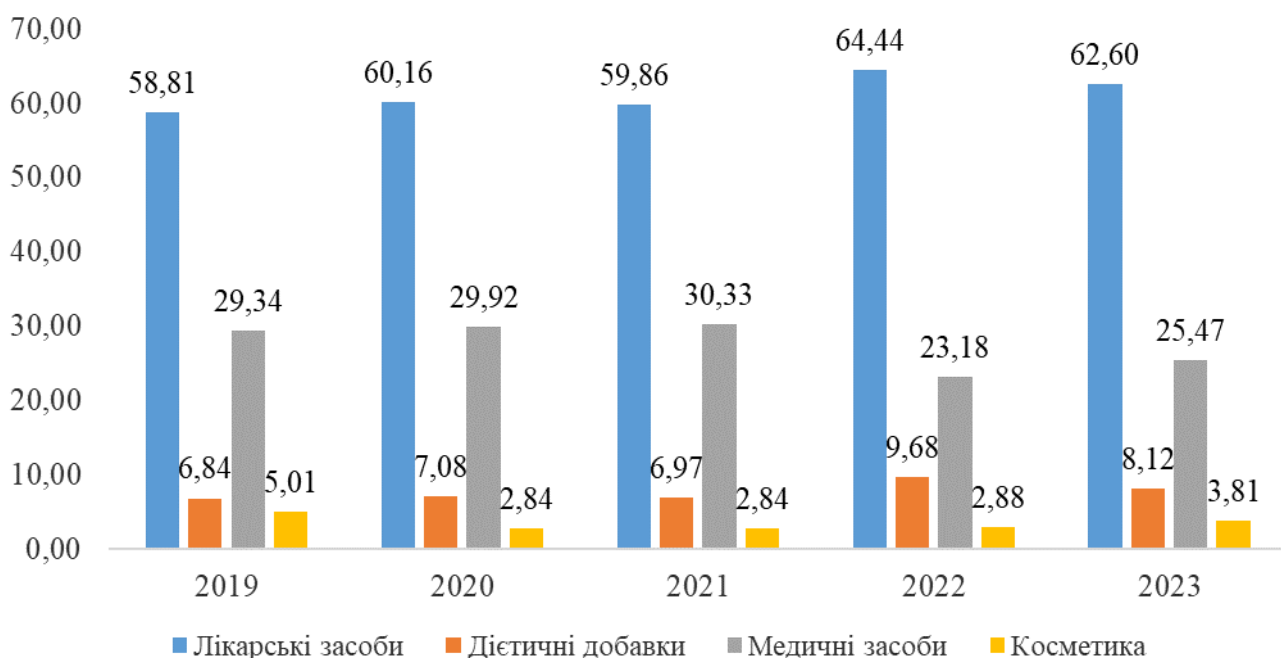


Рисунок 2.6 – Структура аптечного кошику в 2019-2023 роках в Україні, %

Джерело: складено автором за даними [2;55]

Як бачимо, частка лікарських засобів зросла з 58,81% до 62,6%. В цьому зростанні вплинула пандемія Ковід-19 у 2020 році, а також війна у 2022 році, яка призвела до великої кількості поранених серед цивільного населення та військових в Україні. В 2023 році структура фармацевтичного ринку майже не змінювалась відносно 2022 року.

У 2022 році фармацевтичний ринок України звернув увагу на виробництво лікарських засобів для наркозу, кровоспинних препаратів та інших подібних препаратів. Найбільші українські виробники не тільки не припинили свою діяльність, а й збільшили обсяги виробництва, незважаючи на фінансові та логістичні виклики.

Завдяки більшій доступності за ціною та популярності українських товарів під час повномасштабної війни, споживачі продовжують віддавати перевагу вітчизняній фармацевтичній продукції. За результатами першого півріччя 2023 року, 7 з 10 компаній-виробників ліків з найбільшими обсягами роздрібних продажів у упаковках є українськими (рис.2.7).

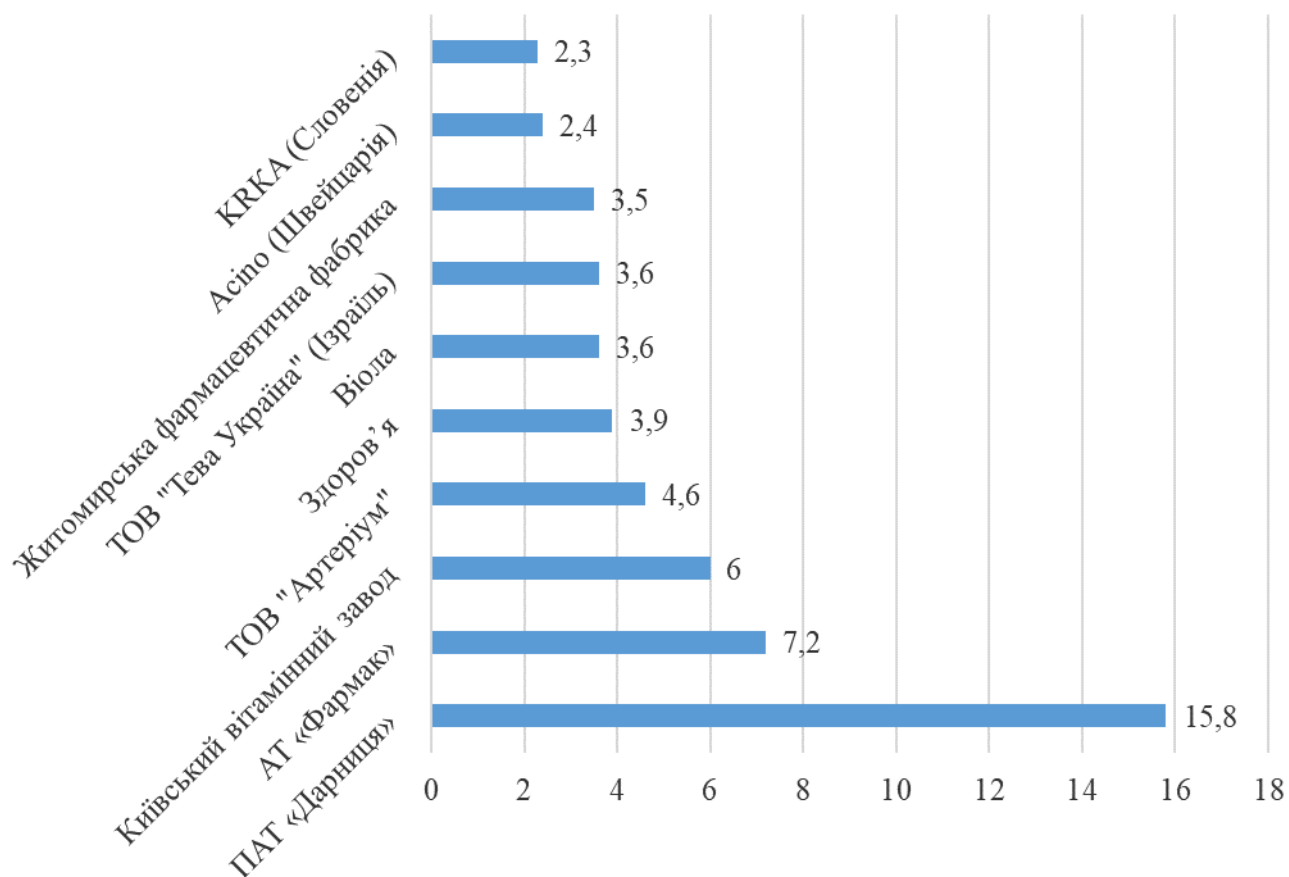


Рисунок 2.7 – Частка лідерів по продажам українського фармацевтичного ринку в 2023 році, %

Джерело: складено автором за даними [2;55]

Лідерами фармацевтичного ринку в 2023 році стали ПАТ «Дарниця» з часткою 15,8%, ПрАТ «Фармак» з часткою 7,2% та Київський вітамінний завод (6%).

Купівельна спроможність населення впливає на вибір ліків, особливо у випадку наявності більш доступних аналогів, і також залежить від того, які вимоги ставить населення до фармацевтичної продукції. Розглянемо середню заробітну плату українського населення з 2019 по 2023 рік (рис.2.8).

Зниження рівня заробітної плати населення в 2022-2023 роках (менше рівня 2021 року) привело до зниження купівельної спроможності. Частина ліків населення отримує через медичні програми безкоштовно від держави (але це дуже незначна частка), а тому споживачі прагнуть купувати більш дешеві аналоги ліків, якщо існує вибір.

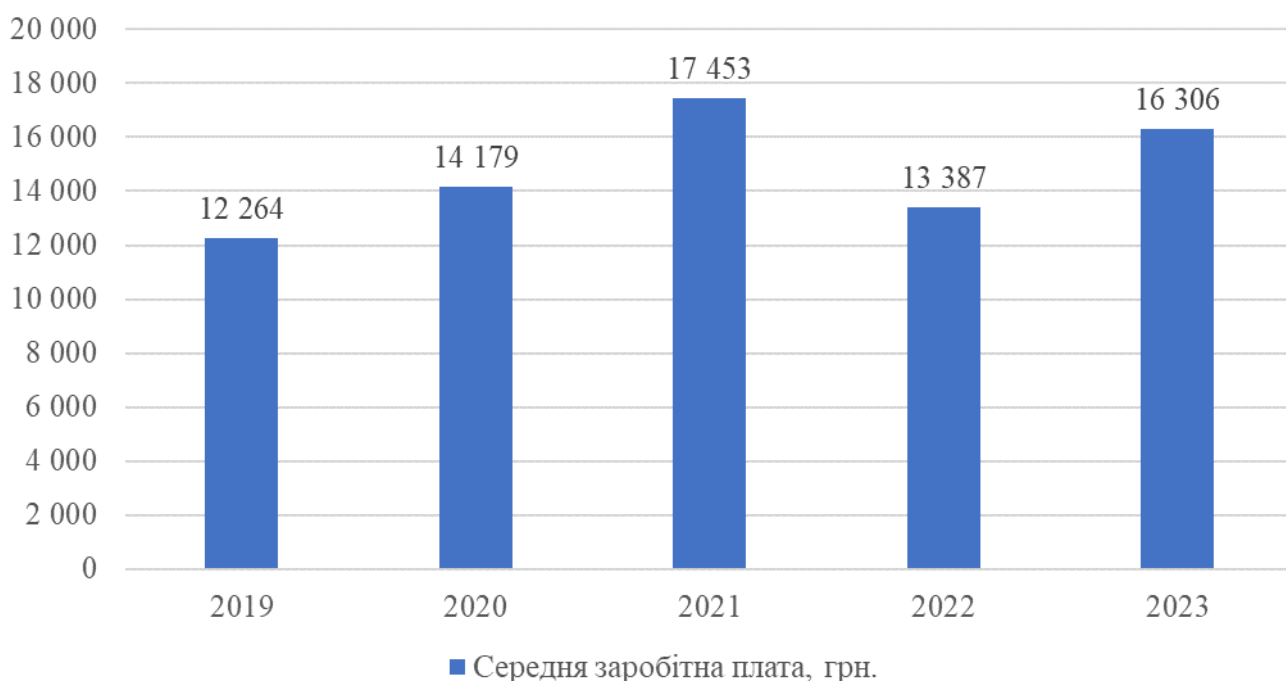


Рисунок 2.8 – Динаміка середнього рівня заробітної плати в Україні в 2019-2023 рр., грн.

Джерело: складено автором за [33]

Зазначимо, що на даний час в Україні активно розвивається платформа для онлайн-бронювання лікарських засобів та товарів для здоров'я «Таблетка.юа» (<https://tabletki.ua/about/company/>). За умови бронювання лікарських засобів на даному сайті, ціна на них дешевша, а також споживачі можуть порівняти ціни в аптеках та побачити де саме наявні необхідні препарати. Продукція ТОВ «БаДМ» представлена в аптечних мережах України, а стимулювання збуту через онлайн-бронювання позитивно впливає на динаміку продаж компанії.

Рівень інфляції також впливає на ринок фармацевтичної продукції, оскільки зростання інфляції приводить до підвищення цін на продукцію ринку (рис.2.9).

Значне зростання темпу інфляції в 2022 році (126,6%) привело до підвищення цін на лікарські засоби та медичні препарати, однак, в 2023 році частину цін було знижено. Окрім того, на фармацевтичному ринку дефіцит певних препаратів приводить до підвищення цін на нього.

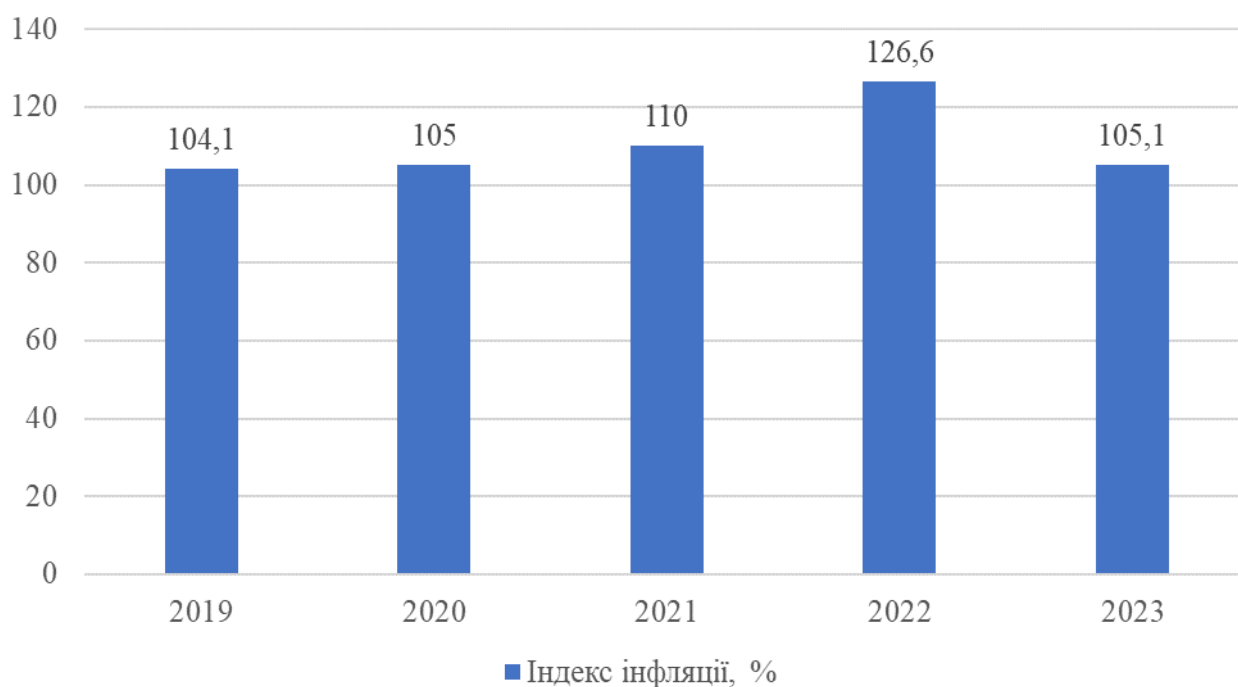


Рисунок 2.9 – Темп інфляції в Україні в 2019-2023 роках, %

Джерело: складено автором за [32]

Курс іноземної валюти (переважно, долара США та євро) впливають на ціни на імпортні препарати, які купуються у виробника валюті (рис.2.10).

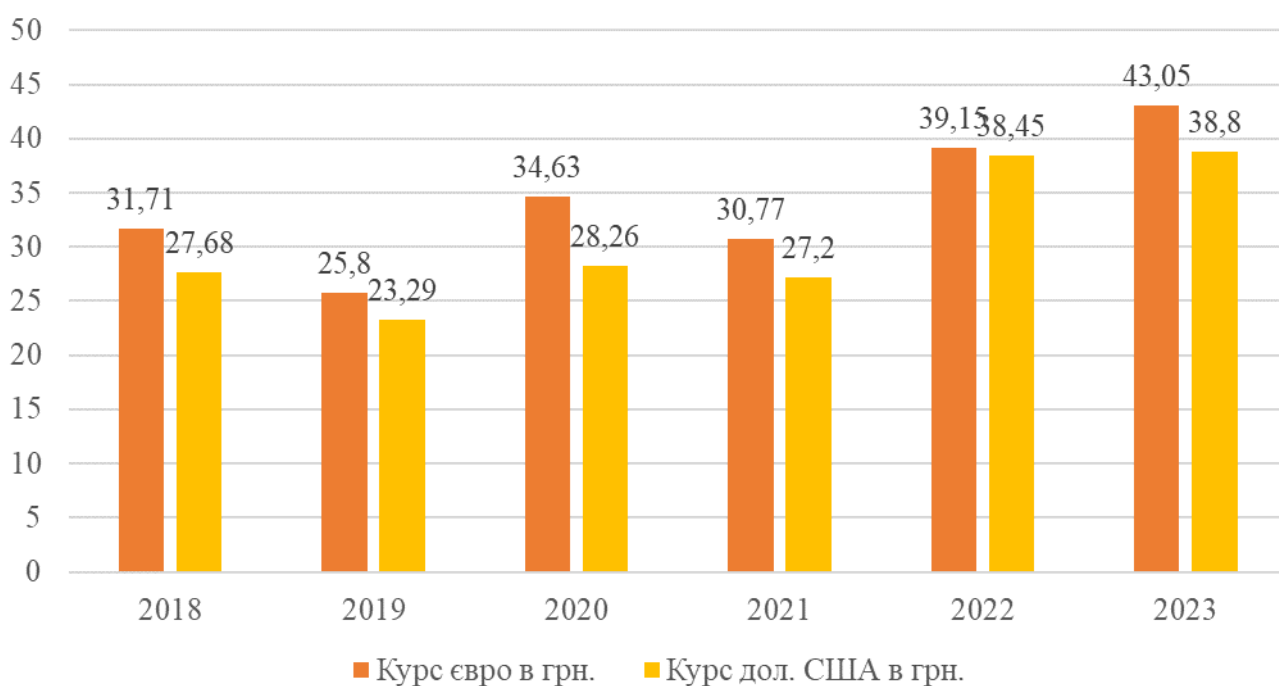


Рисунок 2.10 – Курси валют (долару США та євро) в 2019-2023 роках, грн.

Джерело: складено автором за [34]

З рис.2.10 видно, валютний курс переважно зростав у 2022 році. За останні 5 років курс євро підвищився з 31,7 грн до 38,88 грн, а курс долара зріс з 27,45 грн до 40,8 грн. Підвищення валютних курсів призвело до збільшення цін на імпортні ліки.

Розглянемо політичні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «БаДМ». Через війну в Україні з'явилися поранені серед військових та мирного населення, лікарні переповнені, що привело до зростання попиту та фармацевтичні препарати. Також, населення через паніку в 2022 році масово скупало ліки (зокрема, знеболювальні та антибіотики), а через погану логістику, деякі препарати тимчасово були відсутні в аптеках. Це привело до дефіциту деяких лікарських засобів, а в 2023 році пропозиція та попит в мережах аптечних закладів нормалізувались.

Демографічна ситуація в країні погіршилась, так як частина населення виїхала на початку війни, а частина населення загинула. Динаміка чисельності населення України в 2019-2022 роках наведена на рис.2.11.

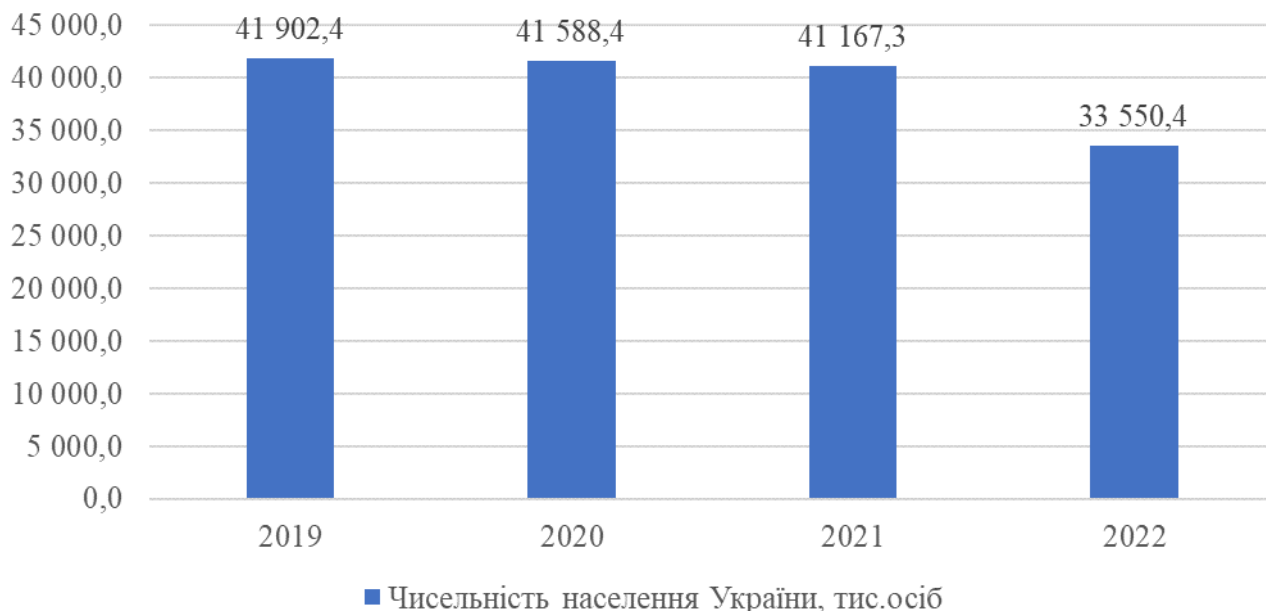


Рисунок 2.11 – Динаміка чисельності населення України в 2019-2022 роках, тис. осіб

Джерело: складено автором за [34]

Однак, попит на фармацевтичному ринку в 2023 році відновився (частина

населення повернулась, окрім того зросла захворюваність, так як менше уваги приділяється розповсюдженню грипу, Ковіду тощо) після того, як в 2022 році на ринку був знижений обсяг продаж на 38%.

Також, через війну припинились поставки в Україну фармацевтичних препаратів російського та білоруського виробництва (що і до 2022 року було заборонено стосовно товарів з РФ).

Узагальнимо аналіз маркетингового середовища ТОВ «БаДМ» в матриці SWOT-аналізу (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «БаДМ»

	Можливості (шанси)	Загрози (небезпеки)
	Зростання попиту на фармацевтичні товари Покращення логістики в Україні в повоєнний період	Зниження купівельної спроможності населення Зростання курсів валют та темпу інфляції Скорочення чисельності населення
Сильні сторони БО		
Відомий бренд На ринку України 26 років Зростання прибутковості компанії Кваліфікований персонал Широкий асортимент продукції Контроль якості на всіх етапах	Стратегія розширення: збільшення товарного асортименту	Стратегія утримання існуючого положення: зниження цін, оптимізація витрат
Слабкі сторони БО		
Залежність від виробників фармацевтичної продукції Висока складність процесів	Стратегія конкуренції: проведення маркетингових заходів	Стратегія скорочення: зменшення продажу товарів, на яких найменший попит

Джерело: складено автором

Компанія має багато сильних сторін, а тому негативний вплив факторів не сильно впливає на компанію. На даний час для компанії актуальною є конкурентна стратегія.

2.3 Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ»

Основними конкурентами ТОВ «БадМ» є я ТОВ «Вента.ЛТД», СП «Оптима-Фарм, ЛТД», ПП «Голден-Фарм».

Компанія СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» протягом двадцяти років є одним з провідних дистриб'юторів лікарських засобів і товарів медичного призначення на території України. Вона володарка численних нагород і премій за високі досягнення в галузі фармацевтичної дистрибуції. Співпраця з вітчизняними та зарубіжними виробниками, а також їх представництвами на території України, дозволяє нам пропонувати нашим клієнтам широкий і сучасний вибір товарів вітчизняних та імпортованих виробників. Компанія має 10 філій, 387 власних автомобілів для забезпечення доставки продукції, складські приміщення більше 100 тис.кв.метрів. Сайт компанії: <https://optimapharm.ua/uk/kliyentam/>. На 31.12.2023 року в компанії працювало 2515 осіб. Чистий прибуток компанії за 2023 рік склав 3738833 тис.грн.

ТОВ «Вента.ЛТД» є національним дистриб'ютором лікарських засобів і товарів медичного призначення, займаючи провідні позиції серед найбільших дистриб'юторів в Україні. Подальший розвиток компанії залежить від її географічного охоплення. У компанії є сучасний складський комплекс, общою площею близько 28,3 тис. кв.м. Фармацевтична компанія ТОВ «Вента.ЛТД» встановила партнерські відносини з провідними світовими виробниками медичної продукції, такими як Байєр (Bayer), КРКА (KRKA), Санофі (Sanofi), Гедеон Рехтер (Gedeon Richter), Пфайзер (Pfizer, Inc.), Серв'є (Servier), Глаксо Сміт Кляйн (GlaxoSmithKline), Тева (Teva), Новартіс (Novartis), Сандоз (Sandoz), Абботт Продакс (Abbott), Стада (Stada), Ново Нордиск (Novo Nordisk), Дельта Медікел (Delta Medical), Реккіт Бенкізер (Reckitt Benckiser) і багатьма іншими. Крім того, компанія співпрацює з вітчизняними виробниками, які є лідерами фармацевтичного ринку України, такими як Дарниця, Фармак, Асіно (Фармастарт), Юрія-фарм, Кусум Фарм, Інтерхім, Київський Вітамінний завод,

Борщагівський ХФЗ і інші. Сайт компанії: <https://www.ventaltd.com.ua/about>. На 31.12.2023 року в компанії працювало 478 осіб. Чистий прибуток компанії за 2023 рік склав 191 215 тис.грн.

ПП «Голден-Фарм» успішно працює на українському фармацевтичному та косметичному ринку з 1998 року. Основним напрямком діяльності та спеціалізацією компанії є товари для здоров'я, зокрема лікувальна косметика, дієтичні добавки, вітаміни, фіточаї, аромамасла та інші фітопродукти. «Голден-Фарм» є дистриб'ютором продукції ряду зарубіжних і вітчизняних виробників, таких як «НВО» ФітоБіоТехнології», «ОСК-ФАРМ», «Вансітон», «Маклюра», «ANS Performance», «Country Life». Компанія «Голден-Фарм» надає повний спектр послуг з підготовки документів та реєстрації в Україні спеціальних харчових продуктів, БАД та косметики. Вона має значну кількість постійних партнерів у всіх областях України та широку дистриб'юторську мережу, забезпечуючи доставку товарів. Сайт компанії: https://www.goldenfarm.com.ua/ua/about_us. На 31.12.2023 року в компанії працювало 86 осіб. Чистий прибуток компанії за 2023 рік склав 40939 тис.грн.

Розрахуємо ринкові частки ТОВ «БАДМ» та його конкурентів, враховуючи, що в 2023 році доходи від аптечних продаж склали 163 996,4 млн.грн. в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Ринкові частки великих дистриб'юторів фармацевтичного ринку України в 2023 році

	ТОВ «БАДМ»	СП «Оптим- Фарм, ЛТД»	ТОВ «Вента.ЛТД»	ПП «Голден- Фарм»	Інші гравці
Річний дохід, тис.грн.	57 599 852	56 730 775	8 502 010	231 666	40 932 097
Ринкова частка, %	35,12%	34,59%	5,18%	0,14%	24,96%

Джерело: складено автором за [56;57;58;59]

Як бачимо, ТОВ «БАДМ» є лідером ринку з часткою 35,12% та на другому місці компанія СП «Оптим-Фарм, ЛТД» з часткою 34,59%. Відповідно, ці дві компанії є ключовими гравцями ринку.

Порівняємо окремі показники фінансового стану компаній (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Окремі показники фінансового стану великих дистриб'юторів фармацевтичного ринку України в 2023 році

Показники	ТОВ «БАДМ»	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	ТОВ «Вента.ЛТД»	ПП «Голден-Фарм»
Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг, тис.грн.	51 624 960	50 650 606	7 854 631	123 547
Чистий прибуток, тис.грн.	3 894 340	3 738 833	191 215	409 393
Рентабельність продаж, %	6,76%	6,59%	2,25%	176,72%
Націнка, %	11,57%	12,00%	8,24%	87,51%

Джерело: складено автором за [56;57;58;59]

Наявність основних сертифікатів для здійснення діяльності на фармацевтичному ринку наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Наявність основних сертифікатів у великих дистриб'юторів фармацевтичного ринку України на 31.12.2023 року

Фармацевтична компанія	наявність сертифіката GxP	наявність сертифіката ISO 9000	наявність сертифіката ISO 13485	наявність сертифіката ISO 17025	впровадження системи TQM
ТОВ «БАДМ»	+	+	+	+	+
СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	+	+	+	+	+
ТОВ «Вента.ЛТД»	-	+	+	+	-
ПП «Голден-Фарм»	-	+	+	+	-

Джерело: складено автором

На ТОВ «БАДМ» маркетинговою діяльністю займається департамент маркетингу (рис.2.12).

Організаційна структура відділу маркетингу включає директора з маркетингу, керівників напрямків та співробітників служб. Служба маркетингових досліджень виконує функції з аналізу ринку та конкурентів, оцінки попиту та проведення опитувань цільової аудиторії. Служба реклами планує рекламний

бюджет, визначає маркетингову стратегію, організовує рекламні заходи та встановлює зв'язок з аудиторією.



Рисунок 2.11 – Організаційна структура департаменту маркетингу ТОВ «БАДМ»

Джерело: складено автором

Порівняємо складові маркетингової політики компаній в табл.2.6.

ТОВ «БаДМ» розміщує рекламні ролики в YouTube (однак, на платформі всього 106 підписників та 4 відео), на сторінках в соціальних мережах, рекламує свої послуги на власному сайті та на сайтах партнерів. ТОВ «Вента.ЛТД» та СП «Оптимі-Фарм, ЛТД» також активно публікують рекламні ролики на сторінках в соціальних мережах та YouTube. ПП «Голден-Фарм» не має власного сайту, але розміщує в інтернет рекламу.

Таблиця 2.6 – Оцінка складових маркетингової політики великих дистриб'юторів фармацевтичного ринку України

Показники	ТОВ «БАДМ»	СП «Оптимі-Фарм, ЛТД»	ТОВ «Вента.ЛТД»	ПП «Голден-Фарм»
Наявність сайту	+	+	+	-
Присутність в соціальних мережах	Фейсбук, Instagram, YouTube, linkedin	Фейсбук, Instagram, YouTube	Фейсбук, Instagram, YouTube	-
Рекламна діяльність	+	+	+	-
Витрати на збут в 2023 році, тис.грн.	1 132 653	1 014 043	338 951	415,3

Джерело: складено автором

Порівняємо конкурентні переваги ключових гравців ринку за критерієм:

- широта асортименту;
- якість управління бізнес-процесами (дотримання стандартів зберігання та поставки товарів);
- ринкова частка;
- маркетингова політика;
- фінансовий стан.

Порівняємо конкурентні переваги великих дистриб'юторів фармацевтичного ринку України в табл.2.7. Оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою за результатами попереднього аналізу (табл.2.3-2.6).

Таблиця 2.6 – Конкурентні переваги великих дистриб'юторів фармацевтичного ринку України

Критерії оцінювання	Вага	ТОВ «БАДМ»		СП «Оптима-Фарм, ЛТД»		ТОВ «Вента.ЛТД»		ПП «Голден-Фарм»	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Широта асортименту	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1	3	0,75
Якість управління бізнес-процесами (дотримання стандартів зберігання та поставки товарів)	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1	2	0,5
Ринкова частка	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45	2	0,3
Маркетингова політика	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Фінансовий стан	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Всього бал	1	4,8		4,8		3,65		2,35	

Джерело: складено автором

За результатами табл.2.6 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» (рис.2.12).

З рис.2.12 бачимо, що компанія ТОВ «БАДМ» має однакову ринкову позицію з головним конкурентом – компанією СП «Оптима-Фарм, ЛТД». Обидві компанії мають значну ринкову частку, широкий асортимент товарів, забезпечують високу якість бізнес-процесів та мають гарний фінансовий стан. Однак, не достатньо уваги приділяють маркетинговій політиці.

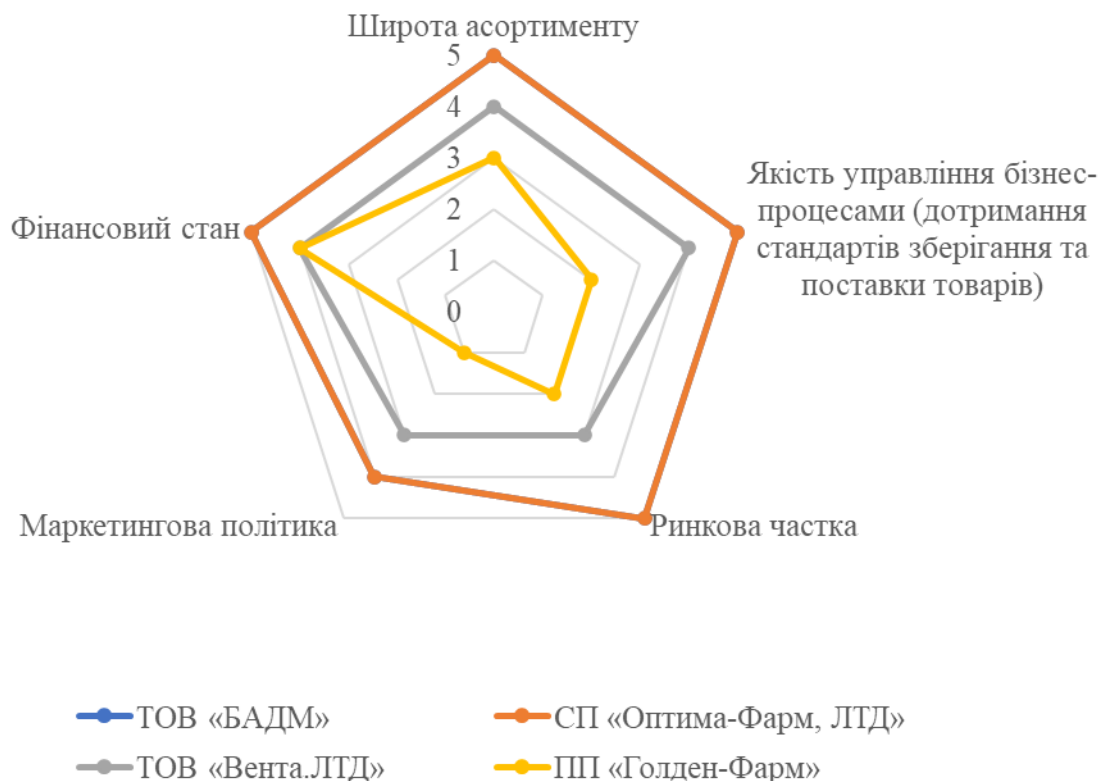


Рисунок 2.12 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ»

Джерело: складено автором

Тому, з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» доцільно буде розробити маркетингові заходи з метою збільшення ринкової частки та посилення своєї позиції на ринку фармацевтичних дистриб'юторів України.

Отже, проведена діагностика конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» показала, що у компанії є вагомі конкуренти: ТОВ «Вента.ЛТД», СП «Оптима-Фарм, ЛТД», ПП «Голден-Фарм». СП «Оптима-Фарм, ЛТД» протягом двадцяти років є одним з провідних дистриб'юторів лікарських засобів і товарів медичного призначення на території України. ТОВ «Вента.ЛТД» є національним дистриб'ютором лікарських засобів і товарів медичного призначення, займаючи провідні позиції серед найбільших дистриб'юторів в Україні. ПП «Голден-Фарм» надає повний спектр послуг з підготовки документів та реєстрації в Україні спеціальних харчових продуктів, БАД та косметики. Ринкова частка ТОВ

«БАДМ» складала в 2023 році 35,12%, що на 2% менше, ніж у основного конкурента СП «Оптима-Фарм, ЛТД». Обидві компанії мають значну ринкову частку, широкий асортимент товарів, забезпечують високу якість бізнес-процесів та мають гарний фінансовий стан. З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» доцільно буде розробити маркетингові заходи з метою збільшення ринкової частки та посилення своєї позиції на ринку фармацевтичних дистриб'юторів України.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ (ЗАХОДІВ) ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БАДМ»

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції

Компанія ТОВ «БАДМ» має високу конкурентоспроможність та відноситься до лідерів ринку. Однак, було виявлено, що компанія не достатньо уваги приділяє розвитку маркетингу. Окрім того, ключовим ресурсом компанії є її персонал, а тому необхідно проводити заходи з розвитку та мотивації для утримання лідерської позиції на ринку. Також, продукція компанії продається через аптечні мережі та лікарні, а тому з метою для підвищення конкурентних переваг компанії доцільно приділити увагу удосконаленню комунікацій з цими стейкхолдерами.

Пропонуємо такі заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ»:



Рисунок 3.1 – Заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ»

Джерело: розроблено автором

Для покращення взаємодії з медичними закладами та аптечними мережами пропонуємо вдосконалити модель співпраці зі зацікавленими сторонами. Ця модель базується на особливостях комунікації, що характерні для досліджуваної компанії. Так, головним засобом комунікації зі споживачами є онлайн-система, що дозволяє вирішувати будь-які питання в режимі реального часу, незалежно від географічної відстані. Складна структура бізнес-процесів обумовлює актуальність комунікацій і тому велике значення має відділ продажу. Враховується людський фактор, оскільки успішне просування залежить від певних осіб, таких як лікарі, фармацевти, керівники аптек і т. д.

Модель представлена на рис.3.2.

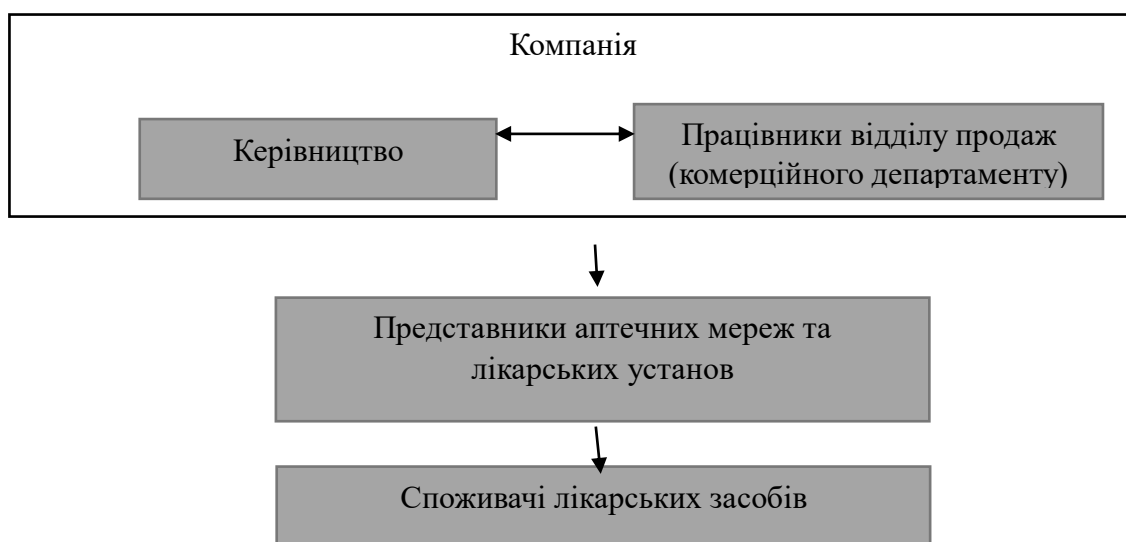


Рисунок 3.2 – Модель комунікаційної взаємодії ТОВ «БАДМ»

Джерело: розроблено автором

З приведеної моделі бачимо, що внутрішнє середовище підприємства залишається стабільним. Основними складовими внутрішньої системи є керівництво підприємства та торговий персонал, які відповідають за ефективну співпрацю компанії. Незважаючи на їх значний рівень доступу до корпоративної інформації, виникають конфліктні ситуації.

Причиною цього є інформаційна асиметрія. За відсутності довіри, прихильності та залученості всіх учасників до спільної мети компанії,

комунікаційні зв'язки стають неефективними, що негативно впливає на всю фінансово-господарську діяльність ТОВ «БАДМ».

Ключова роль у взаємодії зовнішнього середовища належить споживачам. Орієнтація на клієнтів стала головним каталізатором розвитку компанії. З цієї причини ми пропонуємо програму взаємодії з клієнтами, що включає наступні етапи:

1. Встановлення контакту з клієнтом;
2. Дослідження ступеня його задоволеності;
3. Розробка програми лояльності.

Головну роль у роботі з клієнтами приділяє ТОВ «БАДМ». Тому в компанії потрібно створити спеціальний відділ клієнтських відносин. Робота цього відділу включатиме виявлення потреб клієнтів, проведення досліджень щодо їх абсолютного задоволення якістю обслуговування (залучаючи маркетинговий, відділ продажів та комерційний департаменти), розробку покращень у обслуговуванні, ведення переговорів із клієнтами, прийом дзвінків, а також здійснення адміністративного контролю над усіма структурними підрозділами компанії.

Для оцінки ефективності взаємодії між клієнтом та менеджером з продажу, відповідності її основним принципам, зокрема довгостроковості, ми пропонуємо використовувати алгоритм взаємодії з клієнтом.

Відповідно до запропонованого алгоритму пропонуємо такі наступні етапи комунікаційної взаємодії ТОВ «БАДМ» (рис.3.3).

Отже, пропонуємо наступні основні шляхи поліпшення комунікації з клієнтами:

1. Покращення системи маркетингу шляхом більш ефективного розподілу зон відповідальності між структурними підрозділами.
2. Розробка системи комунікаційного партнерства для покращення взаємодії.

У розвитку департаменту маркетингу ТОВ «БАДМ» рекомендується провести наступні заходи: чітко визначити обов'язки та повноваження

співробітників, а також встановити механізми заохочення та відповідальності, і провести оптимізацію організаційної структури.

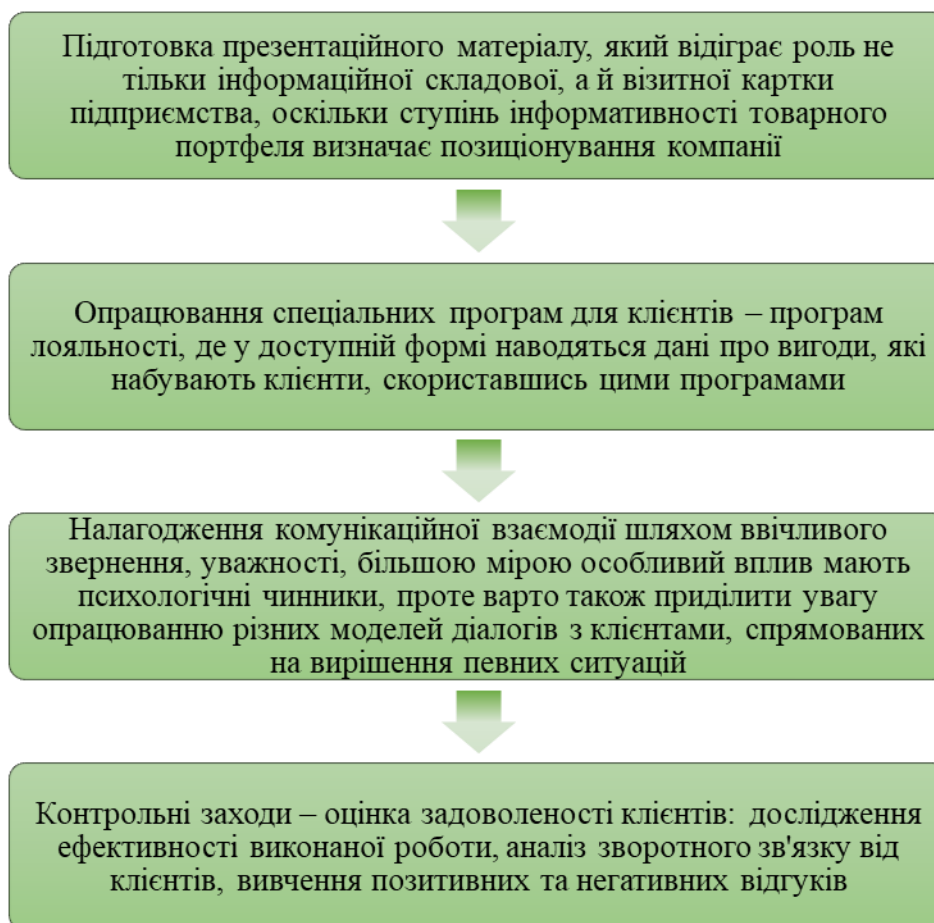


Рисунок 3.3 – Етапи комунікаційної взаємодії ТОВ «БАДМ»

Джерело: розроблено автором

Вирішення цих завдань у комплексі дозволить підвищити ефективність маркетингових комунікацій ТОВ «БАДМ», що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Компанія ТОВ «БАДМ» має за мету розвивати нові бізнес-контакти та зберігати стабільність у співпраці з наявними клієнтами. Це досягається шляхом індивідуального підходу до кожного клієнта, що передбачає врахування особливостей їх діяльності та навіть особистих характеристик співробітників, що безпосередньо взаємодіють з ними. Такий персоналізований підхід є ключем до успішної співпраці з клієнтами і реалізується сучасними підприємствами за

допомогою концепції маркетингу «один-на-один» (one-to-one), яка передбачає збір інформації про кожного конкретного клієнта.

Щоб реалізувати маркетингову концепцію one-to-one, ТОВ «БАДМ» пропонує створити відділ з обслуговування клієнтів у своєму маркетинговому департаменті. Цей відділ буде відповідати за підтримку зв'язку з існуючими клієнтами та постачальниками.

Оскільки планується розширити департамент маркетингу шляхом створення служби з обслуговування клієнтів, пропонуємо наступні зміни до організаційної структури департаменту маркетингу ТОВ «БАДМ» (рис.3.4).



Рисунок 3.4 – Удосконалена організаційна структура департаменту маркетингу ТОВ «БАДМ»

Джерело: розроблено автором

До обов'язків нової служби входитимуть такі функції:

- якісне обслуговування діючих клієнтів через ведення ділових переговорів, підписання договорів, підтримання контактів після укладання угоди;
- створення та супровід клієнтської бази (банку даних про клієнтів);
- встановлення інтерактивного діалогу з клієнтами: e-mail, телефон, месенджери;

- створення особливого режиму взаємодії з найбільш вигідними для компанії клієнтами (спеціальні умови угоди, особлива система знижок, надання);
- дотримання інтересів клієнтів при виконанні умов договорів підрозділами компанії;
- аналіз аудиторії потенційних клієнтів, виявлення потреб клієнтів та спрямованості їх інтересів;
- координація дій щодо залучення клієнтів;
- ведення попередніх переговорів із клієнтами, які виявили інтерес до пропозицій;
- уточнення їх потреб та підготовка пропозицій для конкретних клієнтів,

Формування адресних баз для розсилок до менеджерів, які працюють з клієнтами, включатиме також забезпечення зворотного зв'язку компанії з клієнтами, дослідження їх потреб у лікарських засобах, виявлення причин незадоволення клієнтів спільною роботою, аналіз скарг клієнтів та прийняття заходів для їх вирішення і покращення в майбутньому, а також ініціативи щодо зміцнення ділових зв'язків.

Також пропонуємо посилити присутність в соціальних мережах та YouTube. Було виявлено, що на YouTube розміщено всього 4 відеоролика. Тобто канал на YouTube фактично не ведеться. Аналіз сторінки в соціальній мережі Фейсбук показав, що вона наповнена актуальним контентом та публікації оновлюються раз в 3-5 дні (<https://www.facebook.com/badm.company/>). Але на сторінці всього 472 підписники. Сторінки в соціальній мережі Instagram немає. Пропонуємо:

- розробити ролики для каналу в YouTube;
- створити сторінку в соціальній мережі Instagram.

Розглянемо ідеї для роликів на канал YouTube:

1. Процес контролю якості. Розкажіть про те, як саме відбувається контроль якості на вашому підприємстві. Покажіть лабораторії, тести, які ви проводите, щоб переконатися у високій якості продукції.

2. Процес доставки продукції. Представте вашій аудиторії процес доставки продукції в аптеки по всій Україні. Покажіть, як ви дбаєте про те, щоб продукція надходила вчасно та в ідеальному стані.
3. Сертифікація та дотримання стандартів. Поясніть, як важлива сертифікація та дотримання стандартів у вашій галузі. Покажіть, як ваша компанія працює над забезпеченням високих стандартів якості та безпеки.
4. Рекомендації від фахівців. Запросіть фахівців зі сфери фармації, які зможуть розповісти про важливість використання високоякісних медичних засобів і поділитися рекомендаціями.
5. Презентація новинок. Представте нові продукти або акції вашої компанії. Покажіть, як вони працюють і які переваги вони можуть принести вашим клієнтам.

Для реалізації стратегії підвищення присутності в онлайн-середовищі, запропоновано створення сторінки в соціальній мережі Instagram для ТОВ «БадМ», української дистрибуційної фармацевтичної компанії. Основною метою є підвищення усвідомленості бренду, залучення нових клієнтів та покращення спілкування зі старими.

Створення сторінки у соціальній мережі Instagram передбачає розміщення візуально привабливого контенту, що відповідає інтересам цільової аудиторії. Це включає в себе фотографії та відеоматеріали, які ілюструють продукцію, процес її виготовлення, задоволених клієнтів та діяльність компанії. Крім того, необхідно надавати інформативний контент, який може включати поради щодо здоров'я та добробуту, інформацію про нові продукти та рекомендації з їх використання.

Також важливо взаємодіяти з аудиторією шляхом відповіді на коментарі та особисті повідомлення, а також за допомогою використання популярних хештегів для забезпечення кращої видимості контенту. Співпраця з впливовими особами у сфері фармації або здоров'я також може бути корисною стратегією для просування бренду ТОВ «БадМ» у соціальній мережі Instagram.

Складемо план публікацій контенту в соціальній мережі (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – План публікацій контенту в соціальній мережі

День місяця	Тема поста	Вміст поста	Фото/Відео
1	Привітання з початком нового місяця	Зображення з логотипом компанії та вітанням з початком місяця	Фото
5	Виробництво та складування фармацевтичних товарів	Фото або відео з процесу виробництва або складування товарів з підписом про якість та безпеку	Фото/Відео
10	Огляд регіональних підрозділів компанії	Презентація регіональних підрозділів з коротким описом та зображенням складських приміщень	Фото
15	Презентація нових фармацевтичних продуктів	Зображення нових продуктів з описом їхніх переваг та користі для клієнтів	Фото
20	Вітання з Днем фармацевтичного працівника	Зображення зі стилізованим написом «День фармацевтичного працівника» та вітанням з цього приводу	Фото
25	Реклама інтернаціональних фармацевтичних брендів	Відео або фото з презентацією відомих фармацевтичних брендів, що співпрацюють з компанією	Фото/Відео
30	Завершення місяця і запрошення на підписку	Зображення з підписом «Дякуємо за увагу у цьому місяці. Слідкуйте за нашим акаунтом для більш актуальних новин та пропозицій»	Фото

Джерело: розроблено автором

Також пропонуємо проведення заходів з навчання персоналу:

- тренінги для персоналу;
- тимбілдінг.

Пропонуємо такі теми для тренінгів для персоналу:

1. Проведення тренінгів з розвитку професійних навичок, таких як навички управління часом, комунікаційні та лідерські вміння, а також тренінги з розвитку продажів та клієнтського сервісу.
2. Організація тренінгів щодо дотримання стандартів якості та безпеки продукції, ознайомлення персоналу з процедурами та вимогами щодо зберігання та доставки медичних засобів.

Тимбілдінг пропонуємо провести як заходи на природі (змагання).

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» було

розроблено такі заходи:

- удосконалення моделі взаємодії зі стейкхолдерами;
- активізація присутності в соціальних мережах та YouTube;
- проведення заходів з навчання персоналу.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції

Очікуваний соціально-економічний ефект від проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» полягатиме в наступному:

- покращення співпраці зі стейкхолдерами приведе до збільшення довіри до компанії та партнерів, що, в свою чергу, може привести до розширення бізнесу через нові можливості співпраці та зниження ризиків. Для споживачів це також може означати покращення якості обслуговування та доступність інформації;
- збільшення присутності в соціальних мережах та YouTube сприятиме збільшенню видимості серед потенційних клієнтів та ринкових груп. Соціальні медіа можуть бути ефективним каналом для комунікації з клієнтами, отримання зворотного зв'язку та підтримки клієнтів. Успішна присутність на YouTube може дозволити компанії не лише просувати свої продукти чи послуги, а й надати корисний контент для споживачів, що підвищить їхню лояльність та залучить нових клієнтів;
- навчання персоналу приведе до підвищення якості обслуговування, ефективності виробництва та загальному функціонуванні компанії. Підвищення кваліфікації персоналу може також сприяти зниженню витрат на помилки та неефективність, що в свою чергу підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку.

Для економічного обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» проведемо розрахунок витрат на впровадження заходів.

Для проведення заходів з удосконалення моделі взаємодії зі стейкхолдерами розрахуємо витрати на створення служби по роботі з клієнтами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Плановий фонд заробітної плати служби по роботі ТОВ «БАДМ» з клієнтами за місяць

Посада	Кіл-ть працівників	Ставка, грн.	Виплата ЄСВ, 22%	Всього за місяць, грн.	Всього за рік, грн.
Керівник служби	1	38 500	8 470	46 970	563 640
Менеджер по роботі з клієнтами	2	25 000	5 500	61 000	732 000
Всього				107 970	1 295 640

Джерело: розроблено автором

Отже, місячний фонд оплати праці складе 107970 тис.грн. та за рік 1295640 тис.грн.

Розрахуємо витрати на виробництво роликів в YouTube. Розрахуємо орієнтовні ціни на виробництво різних типів відеороликів для YouTube:

- простий відеоролик (1-2 хвилини): від 500 дол. США до 1500 дол. США. Це може бути простий відеоролик із зйомок на одній локації, без використання складних ефектів або анімації;
- інформаційний відеоролик (2-5 хвилин): від 1000 дол. США до 3000 дол. США. Ці відеоролики можуть містити більше інформації, використовувати анімацію чи графіку для пояснення концепцій;
- професійний відеоролик (3-10 хвилин): від 2000 дол. США до 5000 дол. США і більше. Це великі проекти, які можуть включати професійні зйомки, використання дорогих обладнання та монтажу, а також участь професійних акторів чи спікерів;

- корпоративний відеоролик: вартість буде вищою, оскільки такі відео часто вимагають спеціалізованого підходу, включаючи зйомки в офісі, інтерв'ю з керівництвом та співробітниками, а також використання професійної анімації та монтажу. Ціни можуть починатися від 3000 дол. США і йти вгору в залежності від складності проекту.

Складемо бюджет витрат на створення відеороликів для YouTube за курсом 38,8 грн. за 1 дол. США в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат на створення відеороликів для YouTube

Види роликів	Кіл-ть	Ціна в грн.	Сума, грн.
Простий відеоролик	5	19 400	97 000
Інформаційний відеоролик	3	77 600	232 800
Професійний відеоролик	3	116 400	349 200
Корпоративний відеоролик	2	135 800	271 600
Всього			950 600

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо витрати на просування сторінки Instagram ТОВ «БАДМ» протягом року. Витрати на просування в місяць заплануємо на рівні 1000 дол. США:

$$1000 \cdot 38,8 \cdot 12 = 465600 \text{ грн.}$$

Заплануємо витрати на навчання персоналу ТОВ «БАДМ» в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Бюджет витрат на навчання персоналу ТОВ «БАДМ»

Стаття витрат	Кіл-ть персоналу	Ціна на 1 особу, грн.	Вартість, грн.
Проведення тренінгів (раз на рік)	2 304	850	1 958 400
Проведення заходів з тимбілдингу (2 рази на рік)	2 304	650	2 995 200
Всього			4 953 600

Джерело: розроблено автором

Очікується, що удосконалення моделі взаємодії зі стейкхолдерами; активізація присутності в соціальних мережах та YouTube; проведення заходів з навчання персоналу дозволять:

- збільшити обсяги продаж;
- пришвидшити виконання бізнес-процесів на підприємстві;
- підвищить професійний рівень персоналу;
- покращить рівень маркетингових комунікацій.

В свою чергу, це сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Складемо прогноз конкурентних переваг ТОВ «БАДМ» (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Конкурентні переваги великих дистриб'юторів фармацевтичного ринку України

Критерії оцінювання	Вага	2023		Прогноз	
		бал	оцінка	бал	оцінка
Широта асортименту	0,25	5	1,25	5	1,25
Якість управління бізнес-процесами (дотримання стандартів зберігання та поставки товарів)	0,25	5	1,25	5	1,25
Ринкова частка	0,15	5	0,75	5	0,75
Маркетингова політика	0,2	4	0,8	5	1
Фінансовий стан	0,15	5	0,75	5	0,75
Всього бал	1	4,8		5	

Джерело: складено автором

За результатами табл.3.5 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» (рис.3.5).

Отже, очікується, що проведення запропонованих заходів дозволить покращити конкурентні переваги компанії та збільшити ринкову частку за рахунок збільшення обсягів продаж (переважно за рахунок посилення комунікацій з аптечними мережами). В свою чергу, оскільки у персоналу стане більше роботи, то проведення заходів з навчання та тіблідінгу дозволить виконувати її швидше та більш якісно.



Рисунок 3.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» з прогнозом конкурентних переваг

Джерело: складено автором

Складемо прогноз зростання доходів після проведення запропонованих заходів. Створення відділу обслуговування клієнтів сприятиме зростанню доходів компанії на 20-30%. Окрім того, в мовах війни зростає попит на ринку лікарських засобів. Однак, ми розрахуємо песимістичний сценарій зростання на 10%, оскільки в умовах війни також і складно прогнозувати і попит і можливості компанії для збільшення поставок своєї продукції.

Складемо прогноз фінансових результатів з урахуванням збільшення доходів на 10%, собівартості на 10% (не виділяючи умовні та змінні витрати за відсутністю точних даних).

Витрати на збут зростуть на:

$$950,6 + 465,6 = 1416 \text{ тис.грн.}$$

Інші операційні витрати зростуть на:

$$4953,6 + 1295,64 = 6249 \text{ тис.грн.}$$

Прогноз фінансових результатів ТОВ «БАДМ» наведемо в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «БАДМ»

Показники	2023	Прогноз	Відхилення, тис,грн,	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57 599 852	63 359 837	5 759 985	10,0%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	51 624 960	56 787 456	5 162 496	10,0%
Валовий: прибуток	5 974 892	6 572 381	597 489	10,0%
Інші операційні доходи	19 520	19 520	0	0,0%
Адміністративні витрати	320 815	320 815	0	0,0%
Витрати на збут	1 132 653	1 134 069	1 416	0,1%
Інші операційні витрати	192 818	199 067	6 249	3,2%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4 348 126	4 937 950	589 824	13,6%
Інші фінансові доходи	413 449	413 449	0	0,0%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4 761 575	5 351 399	589 824	12,4%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	867 235	963 252	96 017	11,1%
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 894 340	4 388 147	493 807	12,7%

Джерело: складено автором

Отже, планується, що зростання обсягів збуту продукції на 10% дозволить збільшити чистий прибуток компанії на 12,7%.

Складемо прогноз зростання продуктивності праці з урахуванням збільшення штату працівників на 5 осіб (рис.3.6)

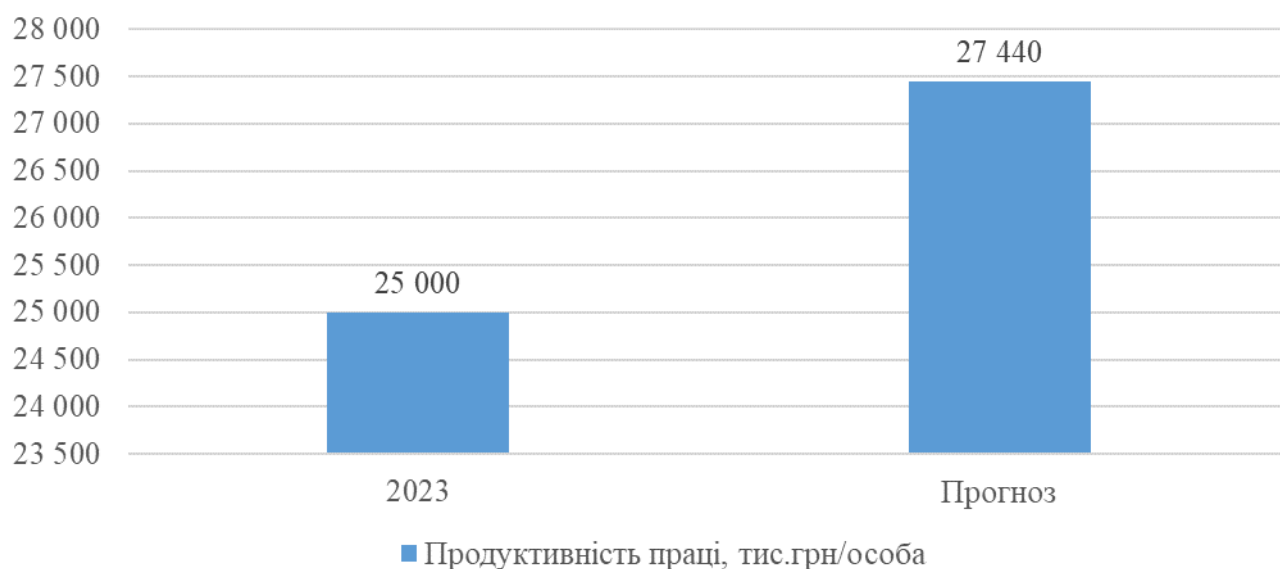


Рисунок 3.6 – Прогноз продуктивності праці ТОВ «БАДМ», тис.грн./особу

Джерело: складено автором

З рис.3.6 бачимо, що очікується зростання продуктивності праці на 9,7% або 2440 тис.грн. на 1 працівника за рік.

Для розрахунку NPV коефіцієнт дисконтування визначимо як середню ставку кредиту 21% додати темп інфляції 2023 року 5,1%=26,1%. Номінальні грошові потоки від проекту – це сума, на яку збільшиться чистий прибуток завдяки запропонованим заходам.

Таблиця 3.7 – Розрахунок NPV від проведення запропонованих заходів

Рік	Номінальні грошові потоки	Номінальні капітальні витрати (відтік грошей)	Коеф. Дисконтування	Дисконтовані грошові потоки	Дисконтовані капітальні витрати	Чиста поточна вартість	Кумулятивна сума дисконтованих грошових потоків
1 рік	4388147,0	0,0	1,00	4388147,0	0,0	4388147,0	4388147,0
2 рік	4388147,0		0,79	3482656,3		3482656,3	7870803,3
Разом	x	x	x	7870803,3	0,0	7870803,3	x

Джерело: складено автором

Отже, NPV складе 7 870 803,3 грн.

Отже, проведена оцінка очікуваних результатів реалізації від заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» показала, що планується

зростання обсягів збуту продукції на 10% за рахунок удосконалення моделі взаємодії зі стейкхолдерами та активізація присутності в соціальних мережах та YouTube, що дозволить збільшити чистий прибуток компанії на 12,7%. Збільшення доходів сприятиме зростанню ринкової частки компанії. Проведення навчання персоналу дозволить покращити професійні навички та забезпечити зростання продуктивності праці. Підвищення професіоналізму персоналу, зростання ринкової частки та збільшення лояльності стейкхолдерів дозволять збільшити рівень конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю конкурувати ефективно на ринку, забезпечуючи перевагу над конкурентами. Ця сутність обумовлена різноманітними факторами, включаючи внутрішні аспекти, такі як якість продукції, ефективність управління та інновації, а також зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, конкуренція на ринку та рівень технологічного розвитку. Ефективне управління цими факторами відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування в динамічному бізнес-середовищі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств є ключовим елементом забезпечення високої ефективності їх діяльності, дозволяючи подолати кризові ситуації, з якими вони можуть зіткнутися у процесі своєї діяльності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає у систематичному визначенні та ретельному аналізі ключових показників його діяльності з метою виявлення конкурентних переваг. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств включають: матричні методи, які базуються на ґрунтовній оцінці продуктового портфеля підприємства; продуктові методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства; операційні методи, які ґрунтуються на оцінці різних компонентів операційної діяльності компанії; методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на оцінці ринкової вартості компанії; динамічні методи, які базуються на оцінці ключових економічних показників компанії в динаміці.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів, включаючи інновації, якісний кадровий потенціал, ефективне управління якістю та постійне вдосконалення виробництва. Світовий досвід показує, що успішні компанії активно використовують стратегії, які поєднують інновації, адаптацію до потреб споживачів, ефективне управління та фокус на якості продукту чи послуги.

Важливо також звертати увагу на гнучкість у реагуванні на зміни в економічному та політичному середовищі, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентну перевагу.

ТОВ «БадМ» – це українська дистриб'юторська фармацевтична компанія. Асортимент компанії налічує більше 15 тис.позицій. Компанія співпрацює з вітчизняними та зарубіжними виробниками фармацевтичних виробів. В 2021-2023 роках компанія покращила свої фінансові результати, збільшила рентабельність, має високу фінансову стійкість.

Було проведено аналіз маркетингового середовища ТОВ «БадМ» та виявлено, що лідерами фармацевтичного ринку в 2023 році стали ПАТ «Дарниця» з часткою 15,8%, ПрАТ «Фармак» з часткою 7,2% та Київський вітамінний завод (6%). На фармацевтичний ринок України та ТОВ «БадМ» впливали різні фактори макросередовища. Позитивний вплив мало зростання ринку, а негативний скорочення населення, зниження рівня доходів населення, а також знецінення національної валюти. Компанія має багато сильних сторін, а тому негативний вплив факторів не сильно впливає на компанію. На даний час для компанії актуальною є конкурентна стратегія.

Проведена діагностика конкурентоспроможності ТОВ «БадМ» показала, що у компанії є вагомі конкуренти: ТОВ «Вента.ЛТД», СП «Оптима-Фарм, ЛТД», ПП «Голден-Фарм». СП «Оптима-Фарм, ЛТД» протягом двадцяти років є одним з провідних дистриб'юторів лікарських засобів і товарів медичного призначення на території України. ТОВ «Вента.ЛТД» є національним дистриб'ютором лікарських засобів і товарів медичного призначення, займаючи провідні позиції серед найбільших дистриб'юторів в Україні. ПП «Голден-Фарм» надає повний спектр послуг з підготовки документів та реєстрації в Україні спеціальних харчових продуктів, БАД та косметики. Ринкова частка ТОВ «БадМ» складала в 2023 році 35,12%, що на 2% менше, ніж у основного конкурента СП «Оптима-Фарм, ЛТД». Обидві компанії мають значну ринкову частку, широкий асортимент товарів, забезпечують високу якість бізнес-процесів та мають гарний фінансовий стан. З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БадМ» доцільно буде

розробити маркетингові заходи з метою збільшення ринкової частки та посилення своєї позиції на ринку фармацевтичних дистриб'юторів України.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» було розроблено такі заходи: удосконалення моделі взаємодії зі стейкхолдерами; активізація присутності в соціальних мережах та YouTube; проведення заходів з навчання персоналу. Ключові напрямки поліпшення комунікації з клієнтами: покращення системи маркетингу шляхом більш ефективного розподілу зон відповідальності між структурними підрозділами та розробка системи комунікаційного партнерства для покращення взаємодії. Щоб реалізувати маркетингову концепцію one-to-one, ТОВ «БАДМ» пропонує створити відділ з обслуговування клієнтів у своєму маркетинговому департаменті. Запропоновані заходи з навчання персоналу: тренінги для персоналу; тимбілдінг.

Проведена оцінка очікуваних результатів реалізації від заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БАДМ» показала, що планується зростання обсягів збуту продукції на 10% за рахунок удосконалення моделі взаємодії зі стейкхолдерами та активізація присутності в соціальних мережах та YouTube, що дозволить збільшити чистий прибуток компанії на 12,7%. Збільшення доходів сприятиме зростанню ринкової частки компанії. Проведення навчання персоналу дозволить покращити професійні навички та забезпечити зростання продуктивності праці. Підвищення професіоналізму персоналу, зростання ринкової частки та збільшення лояльності стейкхолдерів дозволять збільшити рівень конкурентоспроможності компанії. NPV складе 7 870 803,3 грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Амеліна І.В., Лукашенко К.С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2022. № 1(84). С. 50-58.
2. Аналіз фармацевтичного ринку в Україні. 2023 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-farmaceuticheskogo-rynka-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 04.04.2024).
3. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_45) (дата звернення: 20.02.2024).
4. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 415 – 421.
5. Белоус К.В, Майорова І.О. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності порту. *Економічні інновації*. 2021. Том 23, Вип. 2 (79).С. 35-42.
6. Березіна Л.М., Варахсіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21- 22. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7(дата звернення: 20.02.2024).
7. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789> (дата звернення: 20.02.2024).
8. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № (54). URL:

звернення: 20.02.2024).

9. Брінь П.В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №64. С.36-43.

10. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 33-38.

11. Воронюк Т. А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 139–148.

12. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 93-97.

13. Голда Н. Маркетинг як елемент формування конкурентоспроможної туристичної галузі. II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». Тернопіль 23-24 листопада 2022 р. С.11-12.

14. Голда Н., Семків Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернетконференції*. Тернопіль, ТНТУ, 2023.С. 16.

15. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69–75.

16. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11 (дата звернення: 20.02.2024).

17. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
18. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С.139–146.
19. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7428> (дата звернення: 20.02.2024).
20. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. №156. 2020. С. 129-135.
21. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 124/96-ВР. - URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
22. Заяць О. І. Категорія конкурентна сила країни. *Nauka i studia*. 2019. №12. С. 6-14.
23. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
24. Коваленко Г. О. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8652> (дата звернення: 20.02.2024).
25. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 396–401.
26. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнесінформ*. 2021. № 3. С. 100-104.
27. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408–414.

28. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на прикладі соняшникової олії. Причорноморські економічні студії. 2020. № 51. С. 90-95.

29. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 20.02.2024).

30. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.

31. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 303–309.

32. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (Дата звернення: 05.04.2024).

33. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Середні заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (Дата звернення: 05.04.2024).

34. Офіційний сайт Мінфін. Курс Євро. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/curr/2015-12-31/> (дата звернення: 05.04.2024).

35. Офіційний сайт Мінфін. Чисельність населення. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2022/> (дата звернення: 05.04.2024).

36. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 20.02.2024).

37. Сайт Amazon.com Inc. URL: <https://www.amazon.com/Inc/s?k=Inc> (дата звернення: 20.02.2024).

38. Сайт Apple Inc. URL: <https://www.apple.com/ua/mac/> (дата звернення: 20.02.2024).
39. Сайт Jooble. URL: <https://ua.jooble.org/ea/description> (дата звернення: 20.02.2024).
40. Сайт Procter & Gamble. URL: <https://us.pg.com/> (дата звернення: 20.02.2024).
41. Сайт Samsung Electronics. URL: <https://www.samsung.com/ua/about-us/company-info/> (дата звернення: 20.02.2024).
42. Сайт Toyota Motor Corporation. URL: <https://global.toyota/en/> (дата звернення: 20.02.2024).
43. Сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 20.02.2024).
44. Сайт ТОВ «Розетка». URL: <https://rozetka.com.ua/ua/> (дата звернення: 20.02.2024).
45. Сайт ТОВ «Сільпо-фуд». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 20.02.2024).
46. Сайт ТОВ СП «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 20.02.2024).
47. Самодай В., Машина Ю., Ковтун Г. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № (47). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2037/1966> (дата звернення: 20.02.2024).
48. Світовий О. Деякі аспекти функціонування фармацевтичного ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № (47). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2178/2104> (дата звернення: 20.02.2024).
49. Станкова А.С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069> (дата звернення: 20.02.2024). [URL:](#)

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069> (дата звернення: 20.02.2024).

50. Сушарник Я. А., Місько А. М., Розвиток та становлення конкуренції. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2 [82]. С. 35–41.

51. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Економічні науки*. 2021. № 2. С. 35-39.

52. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2019. № 2. С. 160-168.

53. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_7 (дата звернення: 20.02.2024).

54. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №51. С.245-248.

55. Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку. - URL: http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4227:rinok-likarskikh-zasobiv-v-ukrajini-2&catid=8&Itemid=350 (дата звернення: 20.03.2024).

56. Фінансова звітність ТОВ «БАДМ». URL: https://clarity-project.info/edr/31816235/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.02.2024).

57. Фінансова звітність ТОВ «Вента.ЛТД». URL: <https://clarity-project.info/edr/21947206/finances?year=2020> (дата звернення: 20.02.2024).

58. Фінансова звітність СП «Оптима-Фарм, ЛТД». URL: <https://clarity-project.info/edr/21642228/finances> (дата звернення: 20.02.2024).

59. Фінансова звітність ПП «Голден-Фарм». URL: https://clarity-project.info/edr/32706692/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.02.2024).

60. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 346–351.

61. Шевченко А. О., Стаднік Л. І., Задорожна Р. П. Бренд менеджмент як маркер ефективності в консалтингових та брокерських послугах. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 68–73.

62. Шевченко А.В., Марчук В.В., Адєєва Г.В. Стандарти забезпечення маркетингових досліджень в умовах цифрової економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 1 (87). С. 115-122.

63. Шишковський С., Одінцева О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № (44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816> (дата звернення: 20.02.2024).

64. Шульга Л.В., Даниленко В. І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/89.pdf (дата звернення: 20.02.2024).

65. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.

66. У 2023 році виручка аптек зросла на 29%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vyruchka-aptek-zroslo-na-29/> (дата звернення: 20.03.2024).

67. Янчук Т. В., Землякова О. Д. Маркетингові дослідження як продукт консалтингового бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8780> (дата звернення: 20.02.2024).

68. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Халімон Т.М., Майкл Портер	Конкурентоспроможність як характеристику об'єкта з певною часткою ринку, що вказує на ступінь його відповідності технічним, функціональним, економічним, організаційним та іншим характеристикам. Ринкова частка цього об'єкта визначається рівнем споживчого попиту, який унеможливорює перерозподіл цього ринку на користь інших об'єктів [53, с. 53].
Голда Н.	Конкурентоспроможність як узагальнена ринкова категорія характеризує економічну ситуацію на товарному ринку, включаючи виробничі й споживчі результати виробничої діяльності [13, с.11-12].
Брінь П.В., Мохамад Нехме	Конкурентоспроможність – це інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступінь конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу [7, с. 42].
В. Герасимова	Конкурентоспроможність розглядає як «відносну характеристику, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку» [11, с. 93-94.].
Ковтуненко К. В., Дідан К.О., Ковальчук О. В.	Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об'єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов [26, с. 104].
Сушарник Я. А., Місько А. М.	Конкурентоспроможність – це економічна сила проти конкурентів на світовому ринку, де продукція, послуги, люди та інновації вільно рухаються, незважаючи на географічні кордони [50, с. 39.].
Кузьома В. В., Павлюк С. І.	«динамізм, підприємливість і здатність створювати та поглинати сучасні технології, адміністративні ефективність, якість виробництва та навколишнє середовище» [30, с.253].
Храпкіна В.В.	«узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства» [54, с.248].
Шульга Л.В., Даниленко В. І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А. А.	складова менеджменту підприємства, яка має цілеспрямовану дію на існуючий і майбутній рівень його конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічні товари [64].
Пронько Л. М., Токар К. С.	Конкурентоспроможність підприємства– це можливість господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни на більш вигідних умовах [32].

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Критерії та групи факторів конкурентоспроможності бізнес-організації

Критерії	Показники
1. Наявність та забезпеченість виробничими ресурсами	Ступінь організації виробничого процесу Забезпеченість основними фондами Рівень використовуваних технологій
2. Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Кількість та структура джерел матеріально-технічного постачання Кількість та характеристика основних постачальників Характер взаємовідносин з контрагентами
3. Ефективність торгівельної діяльності підприємства	Рівень ефективності управління Раціональність використання наявних фондів, основних та оборотних Рівень продуктивності Економічність витрат
4. Ефективність фінансового стану	Основні показники фінансової складової діяльності компанії, до яких входять ліквідність, рентабельність, платоспроможність тощо.
5. Конкурентоспроможність товарів та послуг	Рівень якості продукції, що виробляється Цінова політика Величина витрат на транспортування та зберігання Товарний асортимент
6. Конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства	Ефективність маркетингових досліджень Рівень менеджменту руху товару Ступінь поінформованості про діяльність конкурентів
7. Кадровий потенціал	Наявність персоналу, який має необхідну кваліфікацію у необхідній кількості Ефективна система навчання та підготовки кадрів Рівень потреби у нових кадрах
8. Ефективність системи управління підприємством	Організаційно-правова форма підприємства, форма власності, ієрархія системи управління, норми керованості, система комунікацій та інформаційних (потоків, їх ефективність).
9. Наявність конкурентних переваг підприємства	Наявність позитивного іміджу компанії, унікальних особливостей. Привабливість бренду з точки зору споживача. Прибутковість компанії.

Джерело: [27;48;60;65]



Рисунок В.1 – Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [52;65]