

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
БОБРОВОЇ ДАР'І ІГОРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, проф. кафедри менеджменту Петро Банщиків

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність і різновиди конкурентної стратегії бізнес-організації	6
1.2. Процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.....	12
1.3. Інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації	20
РОЗДІЛ 2	25
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮРІЯ- ФАРМ» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	25
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	25
2.2. Аналіз ринкового становища ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та його конкурентні переваги	33
2.3. Удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та розроблення комплексу організаційного забезпечення її реалізації	41
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

В сучасному динамічному бізнес-середовищі конкуренція стає все більш інтенсивною та непередбачуваною для бізнес-організацій усіх ринкових сегментів. Удосконалення конкурентної стратегії стає необхідністю для забезпечення успішного функціонування підприємства та його стійкого розвитку.

Актуальність теми удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організацій надзвичайно висока в контексті сучасної економічної дійсності. Зростаюча конкуренція, швидкі зміни технологій, ринкові та політичні турбуленції створюють серйозні виклики для підприємств у всіх секторах. Тільки завдяки постійній адаптації та вдосконаленню стратегій можна зберегти конкурентоспроможність та досягти успішності в умовах невизначеності та змін.

Мета дослідження є аналіз ринкового становища ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» на основі теоретичних досліджень та розробка пропозиції щодо удосконалення його конкурентної стратегії. Для досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи були поставлені наступні **завдання**:

- розглянути сутність конкурентної стратегії бізнес-організації;
- дослідити процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організацій, включаючи основні етапи та методи;
- порівняти інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організацій;
- провести характеристику господарської діяльності ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», описати основні напрямки діяльності та особливості компанії;
- проаналізувати ринкове становище ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та визначити його конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку
- запропонувати обґрунтовану конкурентну стратегію ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» на основі проведеного аналізу та розробити комплекс організаційного забезпечення для її успішної реалізації.

Об'єкт дослідження: процеси, що забезпечують формування та реалізацію конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні і практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Методи дослідження, використані в цій роботі, включають: аналіз літературних джерел, наукових публікацій, інтернет-джерел, експертні опитування та інтерв'ю, «Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера», що включає в себе вивчення впливу конкурентів, постачальників, покупців, потенційних конкурентів та замінників на діяльність бізнес-організації, аналіз SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентну позицію компанії та її стратегічні можливості.

Практичне значення результатів дослідження: отримані результати дослідження надають практичні вигоди для бізнесу, оскільки дозволяють розробити стратегії, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності компанії. Ці дані служать основою для вдосконалення стратегічного планування та адаптації до змін у конкурентному середовищі, що в свою чергу сприятиме стійкому та успішному розвитку бізнесу.

Інформаційна база дослідження включає:

- літературні джерела, наукові публікації, інтернет-видання з питань конкурентної стратегії та стратегічного управління;
- внутрішня інформація компанії ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», включаючи фінансові звіти, звіти про діяльність та інші документи;
- ринкові дослідження та аналіз конкурентного середовища, що охоплюють основних гравців на ринку;
- експертні оцінки та інтерв'ю з керівниками та фахівцями компанії для отримання інсайтів щодо стратегічних пріоритетів та можливостей розвитку.

Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи зумовлена темою та містить вступ, два розділи та шість підрозділів, висновки. Робота складена на 60 сторінках, у тому числі основного тексту на 47 сторінки. Кваліфікаційна

бакалаврська робота включає 13 таблиць та 10 рисунків, 2 формули, 2 додатка.
Список літератури налічує 43 джерела.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і різновиди конкурентної стратегії бізнес-організації

Сучасна економіка постійно змінюється, створюючи надзвичайно високий рівень конкуренції для бізнес-організацій у всіх галузях. Для досягнення успіху та виживання на ринку, бізнес-організації повинні розробляти та впроваджувати ефективні конкурентні стратегії. Доцільним на початку дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи провести аналіз сутності та різновидів конкурентних стратегій бізнес-організацій.

Усвідомлення суті конкурентної стратегії є ключовим чинником для кожного підприємства, що прагне утвердитися на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Перш ніж перейти до аналізу різновидів конкурентних стратегій, необхідно чітко окреслити, що таке «стратегія» і як слід розуміти поняття «конкурентна стратегія».

Відомий український вчений, академік О. М. Сумець подає розгорнуте трактування поняття стратегії, визначаючи її як систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку організації. На його думку, стратегія може існувати в будь-якій структурі, навіть якщо вона не задокументована офіційно. Вона поєднує як активну ініціативність (проактивність), так і здатність пристосовуватись до зовнішніх умов (реактивність). Якісно розроблена стратегія об'єднує цілі, принципи й дії організації в цілісну систему, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси для досягнення конкурентних переваг з урахуванням можливих змін у середовищі. [29, с. 20].

Аналіз наукових праць свідчить про існування численних визначень і підходів до трактування терміна «конкурентна стратегія». Розглянемо погляди окремих науковців стосовно цього питання.

На думку вчених В. А. Білошапки та Г. В. Загорного, суть конкурентної стратегії полягає в прагненні підприємства до домінування на досить широкому ринку завдяки високій внутрішній ефективності, мінімізації виробничих витрат і, як наслідок, можливості пропонувати продукцію за нижчими цінами. Реалізація таких стратегічних цілей передбачає організацію масового виробництва товарів, орієнтованих на споживача із середніми запитами та фінансовими можливостями [5, с. 5].

Економіст М. Г. Саєнко розглядає конкурентну стратегію як інструмент досягнення стабільних конкурентних переваг у межах кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства. Це здійснюється через ефективну конкуренцію та здатність краще, ніж суперники, задовольняти різноманітні й змінні потреби споживачів [27, с. 35].

Професор і економіст З. Є. Шершньова висловлює дещо інший підхід, підкреслюючи, що конкурентна стратегія являє собою різновид бізнес-стратегії підприємства, в основі якої лежить здобуття і збереження стійкої конкурентної переваги [37, с. 54].

Дослідники С. М. Бортніков і Д. С. Маленицький трактують конкурентну стратегію як стратегічно спрямовану діяльність підприємства, яка має на меті зміцнення його позицій на ринку та забезпечення сталих конкурентних переваг у визначеній галузі [7, с. 41].

На думку науковиць О. В. Ареф'євої, С. Т. Пілецької та дослідниці М. С. Лістрової, конкурентна стратегія розглядається як модель ринкової поведінки та дій підприємства, що дає змогу утримувати необхідну частку ринку й зберігати конкурентоспроможність. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню його економічного потенціалу для протидії кризовим явищам у динамічному зовнішньому середовищі [1, с. 3].

Отже, конкурентну стратегію можна розглядати як механізм, за допомогою якого підприємство прагне ефективно використовувати свої унікальні ресурси та переваги для забезпечення лідерства на ринку. Вона передбачає визначення чіткої мети — наприклад, досягнення цінової привабливості чи високої якості продукції — а також формування відповідних дій і підходів для її реалізації. Основним призначенням конкурентної стратегії є здобуття переваги у боротьбі за споживача в умовах динамічного конкурентного середовища.

Далі розглянемо різновиди конкурентної стратегії бізнес-організації.

В сучасних ринкових умовах конкурентні стратегії, розроблені американським економістом Майклом Портером, стали надзвичайно популярними. За методикою Портера, вибір конкурентної стратегії підприємства залежить від типу конкурентної переваги та розміру ринку, на якому воно працює. Конкурентна перевага означає перевагу підприємства або його продукції перед іншими учасниками ринку. Вона використовується для зміцнення позицій підприємства на ринку та досягнення запланованого рівня прибутку. Звичайно, це не єдина концепція, існує багато інших, тому було проведено аналіз наукових джерел і систематизували сучасні концепції формування конкурентної стратегії. На основі цього аналізу були визначено кілька стратегій, які були зібрані в таблиці А.1, що є додатком А до цієї курсової роботи. Для кожної стратегії була визначена її сутність, потрібні ресурси, характеристики, результат впровадження та тип конкуренції до якого відноситься певна стратегія.

Висновки, що можна зробити з дослідження найвідоміших конкурентних стратегій наступні.

Стратегії, які були запропоновані відомим американським економістом Майклом Портером, такі як лідерство за витратами, диференціація та фокусування, мають спільні характеристики: вони всі сприяють досягненню вищого рівня прибутку, ніж середній для галузі; забезпечують стійкість до впливу п'яти сил конкуренції; дозволяють знижувати витрати та ефективно використовувати масштаб економії; забезпечують значну частку на ринку та можливість встановлення конкурентоспроможної ціни.

Докладніше, ці стратегії можна порівняти наступним чином. Переваги стратегії лідерства за витратами полягають у зменшенні витрат, використанні масштабу економії, великій частці ринку та можливості встановлення більш низьких цін порівняно з конкурентами. Стратегія диференціації, хоча не забезпечує таких же переваг, все ж дозволяє компанії отримувати прибуток вище середнього для галузі. Стратегія фокусування може включати переваги як стратегії лідерства за витратами, так і стратегії диференціації або обидві одночасно. Однак, оскільки стратегія фокусування зосереджена не на всьому ринку, а лише на певному сегменті, вона не має типової для неї великої частки ринку та економії масштабу.

Професори Гарвардського університету Адам Бранденбургер та Баррі Нейлбаф розвинули концепцію галузевого позиціонування М. Портера, створивши систему PARTS. Вони ввели новий аспект – розгляд факторів ринку як шостої сили конкуренції. Їхнє «конкурентне співробітництво» акцентує увагу на співпраці з конкурентами, а не на їх витісненні. Автори поєднали «конкуренцію» та «співробітництво» через теорію ігор, хоча зазначили відмінності між цими поняттями. Ця концепція отримала критику, але система PARTS та стратегія «конкурентного співробітництва» залишаються актуальними.

Концепція ключових компетенцій, що розроблена індійським економістом Коимбатур Кришнарао Прахалад та американським консультантом з управління Гарі Хамелом, є актуальною сьогодні. Вчені визначають ключові компетенції, які визначають унікальність бізнесу та конкурентну перевагу, та розвивають алгоритм визначення та збереження цих компетенцій. Вони розглядають два напрямки розвитку – конкуренцію за майбутнє та боротьбу за компетенції, включаючи створення стратегічної архітектури та управління конкурентною взаємодією. Вчені доводять, що справжня конкуренція відбувається не на ринку збуту, а починаючи з розробки бізнес-плану фірми, визначення технологій та напрямків діяльності: справжня конкуренція відбувається за формування структур майбутніх галузей [26, с. 26]. Концепція підкреслює важливість розробки навичок і технологій, синтезу ключових компетенцій та максимізації частки ключового

продукту в діяльності підприємства, що забезпечує вищий прибуток, значну частку ринку та унікальність продукту.

Концепція ціннісних дисциплін, що розроблена представниками американського наукового світу – професоркою стратегії та маркетингу Маршалл Трейсі та консультантом з управління бізнесом і стратегії Френком Вірсемою, основана на аналізі великих компаній. Концепція визначає, що успішний продукт – це не лише ціна і якість, але й реакція споживача. Вони пропонують три стратегії: лідерство за продуктом, операційну досконалість та наближеність до споживача. Лідерство за продуктом передбачає створення та постійне вдосконалення унікальних продуктів або послуг. Операційна досконалість орієнтована на оптимізацію процесів виробництва та управління постачанням. Стратегія наближеності до споживача спрямована на задоволення потреб і вимог споживачів через індивідуальне обслуговування та розробку персоналізованих рішень. Ці стратегії допомагають компаніям отримувати високий прибуток та виробляти унікальні продукти або послуги, але їх ефективне застосування потребує кваліфікованих фахівців та глибокого аналізу ринкових умов та конкурентного середовища. Ці стратегії мають спільні риси зі стратегіями галузевого позиціонування М. Портера. Стратегія операційної досконалості схожа на лідирування за витратами, а стратегія наближеності до споживача – на фокусування. Вони дозволяють отримувати високий прибуток та унікальну продукцію. Однак концепція може бути неправильно застосована, тому важливо мати кваліфікованих експертів і детально вивчити ситуацію на ринку, враховуючи конкурентів і потреби споживачів.

Американські економісти Річард Нельсон та Сідні Уїтнер розробили еволюційну теорію економічного зростання, що відрізняється від традиційного підходу. Вони вважають, що конкуренція спонукає фірми до різноманіття та нагороджує успішний вибір. Модель, яку вони пропонують, стимулює різноманіття в поведінці фірм та впливає на їх розвиток через інновації або імітацію. Хоча ця концепція дозволяє створювати альтернативні моделі у комп'ютерних симуляціях, її використання вимагає аналітичного трактування та коригування. Автори

наголошують на важливості розуміння та аналітичного вдосконалення моделі, щоб врахувати невраховані витрати та обставини.

Отже, шляхом аналізу наукових джерел, були упорядковані сучасні підходи до формування конкурентної стратегії та визначено ряд стратегій, які можуть бути застосовані для подальших дослідженнях у курсовій роботі. Для кожної з цих стратегій було визначили зміст, необхідні ресурси для їх реалізації, очікувані результати та тип конкуренції, що є характерним для них.

Більшість досліджених стратегій ведуть до жорсткої конкуренції і прагнення стати лідером на ринку. Проте напрямки конкурентного співробітництва та економічного зростання пропонують інший підхід: досягнення мети через конкуренцію та співпрацю. Вони відрізняються у своїх результатах: конкурентне співробітництво спрямоване на розширення ринку, а економічне зростання на технічний та технологічний розвиток. Також, аналізуючи ці стратегії, з'ясували, що вони часто зосереджені або на отриманні конкурентної переваги, або на внутрішніх ресурсах компанії. Однак для досягнення мети, у всіх випадках, потрібно вести за собою витрати або створювати щось унікальне на ринку чи в компанії.

Серед різноманіття сучасних підходів до побудови конкурентних стратегій можна побачити, що більшість із них певною мірою базується на концепції М. Портера. Зокрема, йдеться про орієнтацію на зниження витрат або формування унікальної цінності для споживача, що співвідноситься з ідеєю стратегічного фокусування.

Отже, підсумовуючи, можна зазначити, що конкурентна стратегія – це план або набір дій, які підприємство використовує для досягнення конкурентної переваги та забезпечення свого успіху на ринку. Вона включає в себе розробку та впровадження стратегій, спрямованих на позиціонування підприємства в порівнянні з конкурентами, залучення та утримання клієнтів, оптимізацію витрат, розвиток нових продуктів або послуг, а також адаптацію до змін на ринку та конкурентному середовищі. Усе це спрямовано на забезпечення стійкої конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємства.

1.2. Процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації

Реалізація конкурентної стратегії відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-структури в умовах сучасної ринкової конкуренції. Розробка такої стратегії передбачає всебічне вивчення як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх впливів, а також формування чітких цілей і визначення пріоритетних напрямків розвитку.

Як справедливо підкреслюють українські дослідники Т. І. Лепейко та Д. В. Кіпа, побудова конкурентної стратегії спирається на використання певного комплексу аналітичних інструментів, які в сукупності формують цілісний механізм. Під цим механізмом варто розуміти інтегровану систему елементів, що забезпечують ефективне управління ринковою діяльністю підприємства в умовах конкуренції, сприяючи досягненню стратегічних цілей з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Далі розглянемо ключові компоненти цього механізму [17, с. 65].

У свою чергу, дослідники Є. А. Бельтюков і Л. А. Некрасова підкреслюють, що процес формування конкурентної стратегії має ґрунтуватися на дотриманні чотирьох ключових принципів: визначення цілей підприємства, урахування специфіки конкурентного середовища, адаптації до змін зовнішніх умов та ефективного використання наявних конкурентних переваг [4, с. 8].

Таким чином, підходи до формування конкурентної стратегії забезпечують керівництву підприємства можливість обрати оптимальний напрям розвитку, який відповідає як внутрішнім цінностям організації, так і зовнішнім умовам її функціонування.

У результаті критичного опрацювання наукових джерел було проаналізовано наявні підходи до розробки конкурентних стратегій, а також виокремлено ті, що найбільшою мірою відповідають актуальним тенденціям розвитку сучасного бізнесу.

Група дослідників під керівництвом С. М. Клименка окреслила послідовність основних етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Згідно з їхнім підходом, процес починається зі встановлення стратегічних цілей, після чого проводиться детальний аналіз зовнішнього середовища. Наступним кроком є вивчення внутрішнього потенціалу підприємства, що дозволяє обґрунтовано визначити загальну мету та сформулювати конкретні завдання. Далі здійснюється аналіз можливих стратегічних альтернатив і обирається найбільш доцільна стратегія розвитку. На завершальних етапах відбувається планування процесу впровадження обраної стратегії та її практична реалізація через ухвалення і виконання відповідних стратегічних рішень [14, с. 432].

На відміну від попереднього підходу, Т. І. Лепейко та Д. В. Кіпа, вже згадані в дослідженні науковці, запропонували власну послідовність етапів формування механізму конкурентної стратегії. На їхню думку, першочергово необхідно визначити цілі, яких підприємство прагне досягти в умовах конкурентної боротьби. Після цього здійснюється аналіз зовнішнього середовища з урахуванням факторів як прямого, так і непрямого впливу. Далі увага зосереджується на дослідженні стратегічного потенціалу підприємства, зокрема визначенні його сильних і слабких сторін, а також ключових факторів успіху на ринку. Наступним кроком є виявлення вже наявних конкурентних переваг та оцінка можливостей для формування нових. Потім формується сукупність можливих конкурентних стратегій, з якої на фінальному етапі обирається найбільш доцільна для реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства [17, с. 68].

Також дослідники виділяють низку важливих чинників, які слід враховувати при прийнятті рішення щодо вибору конкретної конкурентної стратегії. Серед них — відповідність ситуації (ситуативний підхід), здатність забезпечити унікальність, врахування рівня невизначеності у зовнішньому середовищі, адекватність обраної стратегії внутрішнім можливостям підприємства, необхідна інтенсивність зусиль, оперативність реалізації, узгодженість дій на всіх рівнях управління, а також допустимий рівень ризику [17, с. 68].

Серед широкого спектра сучасних конкурентних стратегій кожна певною мірою корелює з підходами, запропонованими М. Портером (рис. 1.1). Основний акцент у таких стратегіях робиться або на зменшенні витрат, або на створенні цінності через унікальність для споживача, що цілком узгоджується з концепцією стратегічного фокусування.



Рисунок 1.1 – 5 сил Портера (Porter's Five Forces)

Джерело: розроблено автором за допомогою сервісу «Canva»

Процес формування конкурентної стратегії за підходом М. Портера охоплює шість взаємопов'язаних етапів, що реалізуються послідовно. До них належать: аналіз галузевого середовища, встановлення конкурентної позиції підприємства, розробка стратегічних підходів, обґрунтування й вибір найдоцільнішої стратегії, її впровадження в практичну діяльність, а також подальший контроль за реалізацією з можливістю внесення необхідних коригувань. Кожен із зазначених етапів передбачає застосування відповідного набору методів і має власну логіку реалізації. Далі розглянемо зміст кожного з них більш детально.

Аналіз галузі за підходом М. Портера передбачає глибоке дослідження ринкового середовища, з метою виявлення ключових чинників, що формують

конкурентну ситуацію та визначають перспективи розвитку підприємства в межах обраної галузі. Насамперед, здійснюється оцінка структури галузі: аналізуються її масштаб, темпи зростання, особливості виробничого та збутового ланцюга, а також основні характеристики споживачів і постачальників. Далі увага приділяється специфічним аспектам галузі, зокрема технологічним інноваціям, нормативно-правовим обмеженням, а також соціокультурним факторам, що можуть мати стратегічне значення.

Особливе місце в аналізі займає вивчення п'яти сил конкуренції, визначених Портером, серед яких — загроза появи нових гравців, тиск з боку постачальників і споживачів, вплив товарів-замінників та інтенсивність конкуренції серед наявних учасників ринку. Окрім цього, враховуються макрофактори, що прямо або опосередковано впливають на стан галузі: економічні умови, політична ситуація, науково-технічний прогрес, демографічні тенденції тощо.

Визначення конкурентної позиції підприємства є ключовим етапом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія функціонує порівняно з основними конкурентами на ринку. Цей процес охоплює всебічне вивчення внутрішнього потенціалу організації, включаючи її сильні сторони — такі як досвід, фінансова стабільність, імідж бренду, технологічні можливості, рівень інновацій та компетенції персоналу.

Крім того, проводиться пряме порівняння з конкурентами щодо ключових показників діяльності: асортименту продукції, ціноутворення, маркетингових інструментів, доступу до ресурсів, технологічного оснащення тощо. На основі цього аналізу визначаються ті сфери, в яких компанія має конкурентні переваги (наприклад, ексклюзивні продукти, висока якість сервісу або оптимізовані витрати), а також ті, що потребують удосконалення, оскільки є джерелами потенційних ризиків у боротьбі за частку ринку.

Формування стратегії відповідно до концепції М. Портера передбачає розробку цілісної системи заходів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку. Цей процес базується на ретельному аналізі внутрішніх можливостей підприємства, зокрема його

ресурсного потенціалу, компетенцій і організаційної структури, а також на вивченні зовнішнього конкурентного середовища.

На основі отриманих даних компанія обирає найбільш релевантну стратегічну орієнтацію, що відповідає її позиціонуванню та цілям. Портер виділяє три базові варіанти: стратегія лідерства за витратами (мінімізація витрат для забезпечення цінової переваги), стратегія диференціації (створення унікального продукту або послуги з високою споживчою цінністю) та стратегія фокусування (орієнтація на вузький сегмент ринку з відповідною концентрацією ресурсів) (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Джерело: [38]

- Стратегія витратного лідерства орієнтується на досягнення конкурентної переваги шляхом зниження собівартості продукції або послуг. Це досягається завдяки оптимізації витрат, підвищенню ефективності операцій, впровадженню автоматизації, а також укладанню вигідних контрактів з постачальниками. Основною метою є пропонування товару за нижчою ціною порівняно з конкурентами, що робить його більш привабливим для широкої аудиторії споживачів.

- Стратегія диференціації полягає у створенні виняткової цінності для клієнтів за рахунок унікальних характеристик продукту або послуги. Це може бути інноваційність, висока якість, естетичний вигляд, надійність або надання додаткових послуг. Завдяки такому підходу компанія формує лояльність споживачів і може встановлювати вищі ціни, виправдані споживчими очікуваннями та відчуттям цінності.

- Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на вузькому ринковому сегменті або спеціалізованій групі клієнтів. Це може бути певний регіон, галузь або демографічна група. Компанія орієнтується на глибоке розуміння потреб обраного сегмента, пропонуючи спеціалізовану продукцію або послуги, які максимально відповідають цим вимогам, забезпечуючи високу лояльність і меншу конкуренцію.

Процес вибору найприйнятнішої конкурентної стратегії відповідно до підходу М. Портера є багатокомпонентним і потребує всебічного врахування ключових аспектів діяльності компанії та ринкового середовища. Передусім слід зосередитись на специфіці тієї галузі, в якій функціонує підприємство, зокрема оцінити рівень конкурентного тиску, темпи змін, особливості регулювання та основні технологічні тренди.

Важливу роль також відіграє оцінка внутрішніх ресурсів компанії: наявність фінансового капіталу, кваліфікованих кадрів, сучасних технологій та матеріальної бази визначає здатність організації ефективно реалізувати обрану стратегію.

Крім того, необхідно вивчити поточні ринкові потреби та очікування цільової аудиторії, а також відслідковувати дії основних конкурентів, щоб чітко зрозуміти, які ніші залишаються незаповненими або недостатньо обслуговуваними.

Завершальним етапом цього процесу є визначення наявних або потенційних конкурентних переваг підприємства. Їх аналіз дозволяє зробити обґрунтований вибір такої стратегії, яка забезпечить найкращі перспективи для закріплення позицій на ринку та підвищення ефективності діяльності компанії.

Втілення конкурентної стратегії на практиці передбачає інтеграцію обраного стратегічного курсу у всі рівні функціонування підприємства. Цей процес охоплює як управлінські, так і операційні аспекти діяльності.

Насамперед, реалізація стратегії може вимагати трансформації організаційної структури компанії. Це може проявлятися у зміні моделі управління, впровадженні нової корпоративної культури або адаптації системи прийняття рішень відповідно до нових цілей. Організаційні реформи спрямовані на підвищення гнучкості та ефективності управління.

У сфері операцій виникає потреба в оптимізації основних бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика, маркетинг та обслуговування клієнтів. До прикладу, це може включати модернізацію технологічного обладнання, впровадження цифрових рішень у логістичні ланцюги, а також оновлення маркетингових комунікацій.

Не менш важливим є постійне спостереження за процесом реалізації стратегії, що забезпечується шляхом системного моніторингу ключових індикаторів ефективності. На основі зібраних даних здійснюється аналіз прогресу, коригування дій у разі відхилень від плану та адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, стратегічне втілення неможливе без ефективної мобілізації ресурсів. Це передбачає не лише належне фінансування, але й залучення кваліфікованого персоналу, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток внутрішнього потенціалу через навчання та розвиток працівників.

Процес моніторингу та коригування стратегії згідно з підходом М. Портера передбачає безперервне спостереження за результативністю обраного стратегічного курсу, а також своєчасне реагування на зміни, що відбуваються як у галузі, так і в ширшому зовнішньому середовищі.

На першому етапі здійснюється комплексна оцінка ефективності реалізованих заходів. Аналіз базується на вимірюванні досягнення запланованих цілей та ключових індикаторів результативності, серед яких можуть бути фінансові показники, динаміка частки ринку, рівень задоволеності споживачів тощо.

Далі, на основі отриманих даних, визначається потреба у внесенні змін до стратегії. Це може бути зумовлено як внутрішніми проблемами реалізації, так і новими тенденціями або викликами, які виникають в конкурентному середовищі. Особливу увагу приділяють виявленню стратегічних прогалин або нових можливостей, які варто використати.

Наступним кроком є адаптація стратегії до змін. Це може означати перегляд цілей, перенаправлення ресурсів, оновлення маркетингових підходів або трансформацію операційної діяльності. Основна мета цього етапу – зберегти релевантність стратегії в умовах мінливої ринкової ситуації.

Загалом, процес моніторингу і коригування має бути неперервним і гнучким. Постійне вдосконалення стратегічного курсу дає можливість компанії не лише підтримувати свою позицію на ринку, а й своєчасно реагувати на загрози та використовувати нові конкурентні переваги.

Під час аналізу галузевої структури та оцінювання позицій підприємства важливо не лише окреслити ключові характеристики ринку, а й глибше зануритись у його специфіку, що дозволить виявити вразливі місця конкурентів та потенційні загрози для власної діяльності.

Майкл Портер акцентує увагу на небезпеці вибору неефективного стратегічного курсу. У зв'язку з цим він наполягає на необхідності ретельної оцінки можливих ризиків ще до впровадження будь-якої стратегії. Задля цього варто систематично оновлювати та коригувати стратегічні підходи, спираючись на прогностні оцінки розвитку ринку, динаміку зовнішнього середовища та дії основних конкурентів.

Особливої ваги Портер надає глибокому вивченню конкурентів, яке має здійснюватися не фрагментарно, а згідно з чітко структурованою методикою. Таким чином, процес побудови ефективної конкурентної стратегії, згідно з підходом Портера, є не одноразовим актом, а безперервним циклом формування, адаптації та вдосконалення.

1.3. Інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації

Запровадження ефективної конкурентної стратегії є ключовим чинником стабільного розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін ринку. Водночас процес формування стратегічного курсу вимагає всебічного аналізу й глибокого обґрунтування. Для цього необхідне застосування відповідних методик та аналітичних інструментів, які дозволяють не лише оцінити обґрунтованість обраного напрямку, а й обрати найбільш доцільну траєкторію дій задля досягнення сталих конкурентних переваг.

Серед найпоширеніших підходів до обґрунтування конкурентної стратегії підприємства вирізняють такі методи, як SWOT-аналіз (див. рис. 1.3), що дає змогу проаналізувати внутрішні сильні й слабкі сторони компанії у поєднанні з зовнішніми факторами можливостей і загроз.



Рисунок 1.3 – SWOT-аналіз

Джерело: розроблено автором за допомогою сервісу «Canva»

Серед інших важливих інструментів, що застосовуються для обґрунтування конкурентної стратегії, можна виокремити модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера, яка дозволяє проаналізувати силу впливу постачальників, покупців, можливих нових гравців, товарів-замінників та рівень суперництва у галузі для визначення найкращого стратегічного положення компанії. PESTLE-аналіз

допомагає врахувати зовнішні фактори політичного, економічного, соціального, технологічного, правового та екологічного характеру, що можуть впливати на ефективність діяльності бізнесу. Також важливе значення має аналіз конкурентного поля, що дає змогу оцінити позиції основних конкурентів, їхні ринкові підходи та можливі бар'єри входу.

Матриця конкурентоспроможності використовується для порівняльної оцінки переваг фірми стосовно інших учасників ринку. Дослідження потреб і очікувань цільової аудиторії сприяє кращому розумінню попиту на товари чи послуги компанії. Стратегічне планування відіграє ключову роль у формуванні загального напрямку розвитку підприємства, формулюванні завдань і виборі засобів досягнення конкурентних позицій. Крім того, портфельний аналіз дозволяє оцінити співвідношення ризиків та потенційної вигоди за різними напрямками бізнесу, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зазначені інструменти слугують базою для глибшого розуміння ринкової позиції компанії, дозволяючи визначити стратегічні пріоритети та сформулювати обґрунтовані дії для досягнення конкурентних переваг. Водночас слід зауважити, що цей перелік методів не є вичерпним — вибір конкретних підходів до розробки стратегії залежить від індивідуальних особливостей компанії, її цілей, ресурсів і зовнішніх умов функціонування.

У подальшому дослідженні, що буде здійснене в межах кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільно зосередити увагу на використанні моделі «П'яти конкурентних сил» Майкла Портера. На мою думку, дана методика є одним із найбільш ефективних інструментів для аналізу ринкового середовища при формуванні конкурентної стратегії бізнес-організації.

Ця модель дозволяє глибоко оцінити силу впливу п'яти ключових факторів: загрози з боку потенційних нових учасників ринку, впливу постачальників, впливу покупців, ризику появи товарів-замінників і рівня конкуренції серед чинних гравців галузі. Такий аналіз дає змогу виявити зовнішні загрози та можливості, окреслити стратегічну позицію компанії та виробити дієві шляхи забезпечення або зміцнення конкурентних переваг.

Цікавим є те, що в пізніших публікаціях М. Портер пропонував розглядати ще й шосту силу – «вплив власників» або «силу акціонерів». Цей чинник охоплює вплив інвесторів, акціонерів та інших власників підприємства на стратегічне управління компанією. Вони можуть як сприяти реалізації обраної стратегії, так і чинити тиск на зміну курсу діяльності, залежно від власних інтересів і цілей. Урахування цієї сили під час розроблення стратегії дозволяє комплексніше оцінити реальні можливості та обмеження підприємства.

Таким чином, хоча базова структура моделі «П'яти сил» залишається актуальною, її доповнення шостою силою забезпечує ще глибший стратегічний аналіз. Методика Портера зберігає свою практичну цінність та слугує надійною основою для аналізу конкурентного середовища та обґрунтування стратегічного вибору компанії.

Модель «П'яти конкурентних сил» Майкла Портера є потужним аналітичним інструментом для визначення рівня конкуренції в галузі та формування ефективної конкурентної стратегії. Нижче розглянуто основні елементи моделі та відповідні методи їх аналізу.

-Потенційні конкуренти (нові учасники ринку). Нові компанії, які можуть увійти на ринок, створюють загрозу для вже існуючих гравців. Їхня поява часто супроводжується додатковим тиском на ціни, витрати та інновації. Інструменти аналізу:

- оцінка вхідних бар'єрів (економія на масштабі, потреба в інвестиціях, доступ до каналів збуту);
- аналіз ймовірності входу нових гравців (через відкритість ринку, наявність патентного захисту, державне регулювання);
- аналіз стратегій потенційних учасників.

-Постачальники (влада постачальників). Постачальники, які мають високий рівень впливу, можуть диктувати ціни або умови постачання, що суттєво впливає на витрати компанії. Інструменти аналізу:

- аналіз ланцюга постачання (кількість постачальників, рівень залежності від них);

- оцінка вартості зміни постачальника;
- вивчення можливостей вертикальної інтеграції постачальника.

-Споживачі (влада покупців). Покупці можуть впливати на ціни, якість продукції або послуг, а також вимагати додаткові переваги. Інструменти аналізу:

- дослідження структури споживчого попиту (масовий ринок чи вузька цільова аудиторія);
- оцінка сили переговорної позиції покупців;
- аналіз чутливості покупців до ціни та переваг альтернатив.

-Загроза товарів-замінників (продукти або послуги-альтернативи). Заміщення товарів або послуг може значно знизити попит на продукцію компанії. Інструменти аналізу:

- ідентифікація доступних замінників та оцінка їх привабливості;
- аналіз цін і якості товарів-замінників;
- моніторинг технологічних інновацій, які можуть сприяти заміщенню.

-Рівень конкурентної боротьби в галузі (галузева конкуренція). Висока інтенсивність конкуренції змушує компанії вдосконалювати продукцію, знижувати ціни та підвищувати цінність пропозиції для споживачів. Інструменти аналізу:

- вивчення кількості та сили конкурентів;
- аналіз ринкових часток і стратегій конкурентів;
- оцінка темпів зростання галузі та рівня диференціації продукції.

Аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером дозволяє підприємствам не лише глибше усвідомити динаміку галузевого середовища, а й розробити стратегії, спрямовані на збереження або зміцнення власної конкурентоспроможності з урахуванням специфіки діяльності, досвіду та ринкових позицій.

Отже, ефективна конкурентна стратегія передбачає комплексний підхід і базується на застосуванні різноманітних методичних інструментів. Серед ключових етапів цього процесу можна виокремити: аналіз галузі, оцінку конкурентного становища підприємства, формулювання та обґрунтування стратегічних підходів, а також практичну реалізацію обраної стратегії й подальший моніторинг її результативності. Застосування відповідних аналітичних методик

допомагає бізнес-організаціям глибше зрозуміти ринкове середовище, виявити власні конкурентні переваги та приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення сталого розвитку та успіху в умовах конкурентного ринку.

Порівняно інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організацій, проаналізовано найвідоміші методи, зокрема SWOT-аналіз, модель «П'ять конкурентних сил» М. Портера, PESTLE-аналіз, матрицю конкурентоспроможності, а також оцінку конкурентних переваг компанії у порівнянні з іншими гравцями ринку. Наприклад, модель Портера виявилася ефективною для оцінки конкурентного середовища, тоді як PESTLE-аналіз допоміг врахувати макроекономічні фактори, такі як політичні чи технологічні зміни, що впливають на стратегію.

Додатково досліджено аналіз потреб та очікувань клієнтів, який дозволив зрозуміти вимоги ринку до продуктів і послуг компанії, а також методи стратегічного планування для визначення цілей і дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Портфельна аналітика, включно з оцінкою ризиків і доходності різних напрямків бізнесу, показала, як компанії можуть оптимізувати свої ресурси для підвищення конкурентоспроможності. Цей порівняльний аналіз інструментів став основою для вибору найбільш релевантних методів при розробленні конкурентної стратегії для ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Підприємство, яке розглядається у кваліфікаційній бакалаврській роботі – ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ». Наведемо деякі дані, що характеризують підприємство станом на 21.04.2025 р.

- найменування юридичної особи: повне: Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮРІЯ-ФАРМ»; скорочене: ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»;
- статус юридичної особи: не перебуває в процесі припинення
- код ЄДРПОУ: 30109129;
- дата реєстрації: 07.10.1998 р.(27 років 6 місяців);
- уповноважена особа: Деркач Дмитро Іванович, генеральний директор;
- розмір статутного капіталу: 44 100 000,00 грн.;
- види діяльності: основний: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; інші: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 82.92 Пакування; 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;

28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.;
 28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;

- місцезнаходження: Україна, 03680, м. Київ, вул. Миколи Амосова, буд. 10;
- комунікації: телефон основний: (044) 2750108; site: <https://www.uf.ua/>;
- відомості про органи управління: загальні збори учасників; дирекція; генеральний директор;

ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» крім України веде свою діяльність у більш як 40 країнах світу, у тому числі в Узбекистані, Казахстані, Таджикистані, Киргизстані, Молдові, Азербайджані, Грузії, Туркменістані, Монголії, деяких країнах Європи та Південно-Східної Азії, Китаї, в країнах Північної та Південної Америки, в країнах Близького Сходу та Африки. Частка експорту продукції складає близько 25 %.

Виробничий майданчик корпорації в Італії – Diaco Biofarmaceutici почав працювати у 2016 р. Продуктовий портфель поповнюють нові лінійки продуктів: функціональні води, комплексні рішення для проведення діалізу. Розширюється лінійка засобів для небулайзерної терапії. Також у цьому році було створено R&D Науковий центр, один з напрямів діяльності якого – адаптувати, розробляти й масштабувати технології виробництва біофармацевтичних лікарських засобів, а вже у 2017 році засновано Центр персоналізованої фармації Хемотека. За результатами 2020 року посіла 3-тє місце за товарообігом серед вітчизняних та іноземних фармацевтичних компаній.

ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» також є засновником деяких підприємств, а саме: ТОВ «Вдача Плюс», ГС «ЦІСМА», ТОВ «Юрія Фортуна». Підприємство залучає у діяльність надійних партнерів, надаючи їм високоякісну продукцію, а також співпрацює з підприємствами медичної галузі по всій Україні. ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» володіє правами на 7 торгівельних марок та має 17 ліцензій.

ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» активно приймає участь у процедурах публічних закупівель. Так у 2021 р. підприємство отримало контрактів на 5 140 720 грн., у 2022 р. – 26 120 621 грн. та у 2023 р. – 34 837 991 грн. Безумовно таке підвищення

пов'язано із початком у 2022 році повномасштабного воєнного вторгнення в Україну [18].

Організаційна структура ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» наведена на рис. 2.4.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Джерело: [19]

На основі наведеної організаційної структури ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» можна зробити висновок, що компанія використовує лінійно-функціональну (ієрархічно-дивізійну) структуру управління. Вона поєднує поділ за функціональними

напрямами (виробництво, управління, комерція) та вертикальну ієрархію підпорядкування. Організаційна структура підприємства є ключовим елементом його ефективного функціонування, оскільки визначає порядок управління, координацію підрозділів та розподіл відповідальності. Нижче наведено аналіз типу організаційної структури ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз типу ОСУ ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Ознака	Характеристика
Тип ОСУ	Лінійно-функціональна з елементами дивізійної (за напрямками діяльності: виробництво, комерція, управління)
Рівні управління	Три основні директорські вертикалі: Виробництво, Комерція, Управління
Принципи побудови	Функціональний поділ за напрямками діяльності + вертикальна ієрархія
Характер прийняття рішень	Централізоване – рішення приймаються на рівні генерального директора та дирекцій

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Оцінка організаційної структури передбачає виявлення її сильних та слабких сторін, що дає змогу зрозуміти, наскільки вона відповідає потребам компанії та сучасним умовам ринку. Основні переваги та недоліки структури ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» подано в таблиці нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки структури управління ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Переваги	Недоліки
Чіткий розподіл функцій та зон відповідальності між підрозділами	Висока централізація може уповільнювати прийняття рішень на нижчих рівнях
Ефективне управління великими обсягами діяльності через профільні дирекції	Можливі труднощі в комунікації між підрозділами різних дирекцій
Підвищення професіоналізму за рахунок спеціалізації працівників у функціональних напрямках	Низька гнучкість у зміні структури при швидких змінах на ринку
Забезпечення контролю і звітності за результатами діяльності кожної дирекції	Можливе дублювання функцій або конфлікти між комерційною та управлінською дирекціями

Джерело: розроблено автором.

Динаміка зміни кількості персоналу за 2021–2024 рр. наведена на рис. 2.2.

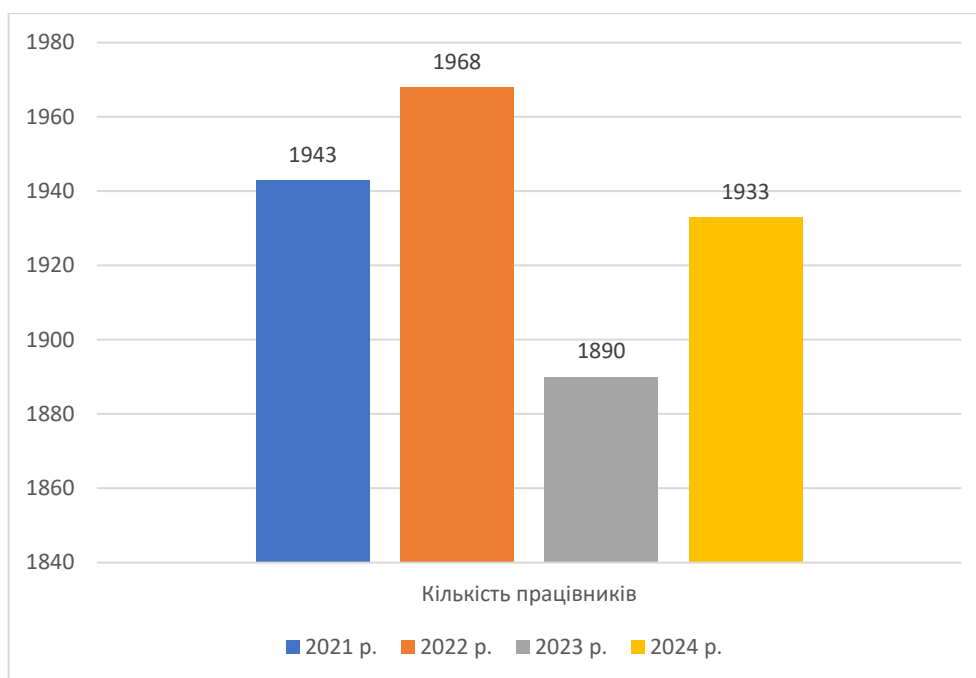


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни кількості персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» за 2021–2024 рр.

Джерело: [34]

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» у 2021–2024 роках свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства з незначними коливаннями. У 2022 році спостерігалось незначне зростання кількості працівників (до 1968 осіб), однак вже у 2023 році відбулося зменшення до 1890 осіб, що може свідчити про оптимізацію штату або вплив зовнішніх чинників. У 2024 році чисельність персоналу знову зросла до 1933 осіб, що, ймовірно, пов'язано з відновленням або розширенням операційної діяльності підприємства. Загалом коливання залишаються в межах допустимої норми й не вказують на системну кадрову нестабільність.

Далі проведемо аналіз фінансово-економічних показників 2020–2024 рр. ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ».

В рамках аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» важливо ретельно вивчити фінансову динаміку та результати діяльності підприємства протягом чотирьох останніх років – з 2020 по 2024 роки. Цей аналіз дозволить отримати глибше розуміння фінансового стану компанії, її досягнень та викликів, що стоять перед нею. Враховуючи зазначені показники, будемо

оцінювати ефективність управління ресурсами, стабільність фінансового положення та потенційні можливості для подальшого розвитку та зростання підприємства. Так як власники ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» вважають фінансову звітність підприємства інформацію з обмеженим доступом (конфіденційною), у роботі були використані дані, що є у відкритому доступі мережі інтернет (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники за 2020–2024 рр.
ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
						Абсолют- не, грн.	Віднос- не, %
Дохід	3353188000	4562892000	3821735000	4805256000	5741656000	936400000	19,49
Чистий прибуток	678757000	969560000	730272000	571345000	752103000	180758000	31,64
Активи	3512639000	4750810000	5464145000	5743394000	6243441000	500047000	8,71
Зобов'яза- ння	1347142000	1239432000	1287788000	1879476000	2289550000	410074000	21,82

Джерело: [34]

Проведений у табл. 2.3 аналіз результатів діяльності ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» показав, що за наданими даними можна зробити наступні висновки:

- дохід: у 2024 році компанія продемонструвала суттєве зростання доходу — на 936,4 млн грн або 19,49 % у порівнянні з попереднім роком. Така позитивна динаміка може свідчити про зростання обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції або успішну реалізацію маркетингових та стратегічних рішень. Це також може бути результатом збільшення цін на продукцію або запуску нових товарних ліній.

- чистий прибуток компанії зріс на 180,76 млн грн або 31,64 %, що є ще вагомішим показником, ніж зростання доходу. Це свідчить не лише про збільшення обсягів реалізації, а й про ефективне управління витратами, оптимізацію виробничих процесів або зменшення податкового навантаження. Зростання прибутку в більш високому темпі, ніж доходу, може вказувати на зниження собівартості продукції чи зменшення непрямих витрат.

- активи підприємства збільшилися на 500,05 млн грн або 8,71 %, що свідчить про нарощування ресурсного потенціалу. Це може бути пов'язано з придбанням нового обладнання, розширенням виробничих потужностей, збільшенням товарно-матеріальних запасів або фінансових вкладень. Зростання активів є позитивним сигналом для інвесторів, адже вказує на розвиток підприємства та потенціал для подальшого зростання.

- зобов'язання зросли на 410,07 млн грн або 21,82 %, що є досить суттєвим показником. Це може свідчити про активне використання зовнішніх джерел фінансування, зокрема банківських кредитів, лізингу або збільшення дебіторської заборгованості. Хоча це дозволяє компанії реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти, одночасно зростає і фінансове навантаження, що потребує ефективного управління борговими зобов'язаннями для збереження фінансової стійкості.

Загальною тенденцією може бути те, що компанія «ЮРІЯ-ФАРМ» демонструє позитивну динаміку розвитку, що вказує на її стабільне зростання та підвищення фінансової стійкості. Зокрема, збільшення доходу та чистого прибутку є результатом успішної бізнес-стратегії та ефективного управління, що дозволяє компанії оптимізувати витрати та досягти більш високих показників прибутковості. Однак зростання зобов'язань на 21,82 % є сигналом до уваги щодо фінансової стійкості, оскільки компанія активно використовує зовнішнє фінансування для реалізації своїх інвестиційних проєктів.

В цілому, підприємство має хороші перспективи для подальшого розвитку завдяки нарощуванню активів і зростанню прибутку, однак необхідно забезпечити збалансоване фінансування та обережне управління борговими зобов'язаннями, щоб підтримати свою фінансову стійкість і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Наочно динаміка ключових фінансових показників ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» можна побачити на рис. 2.3.

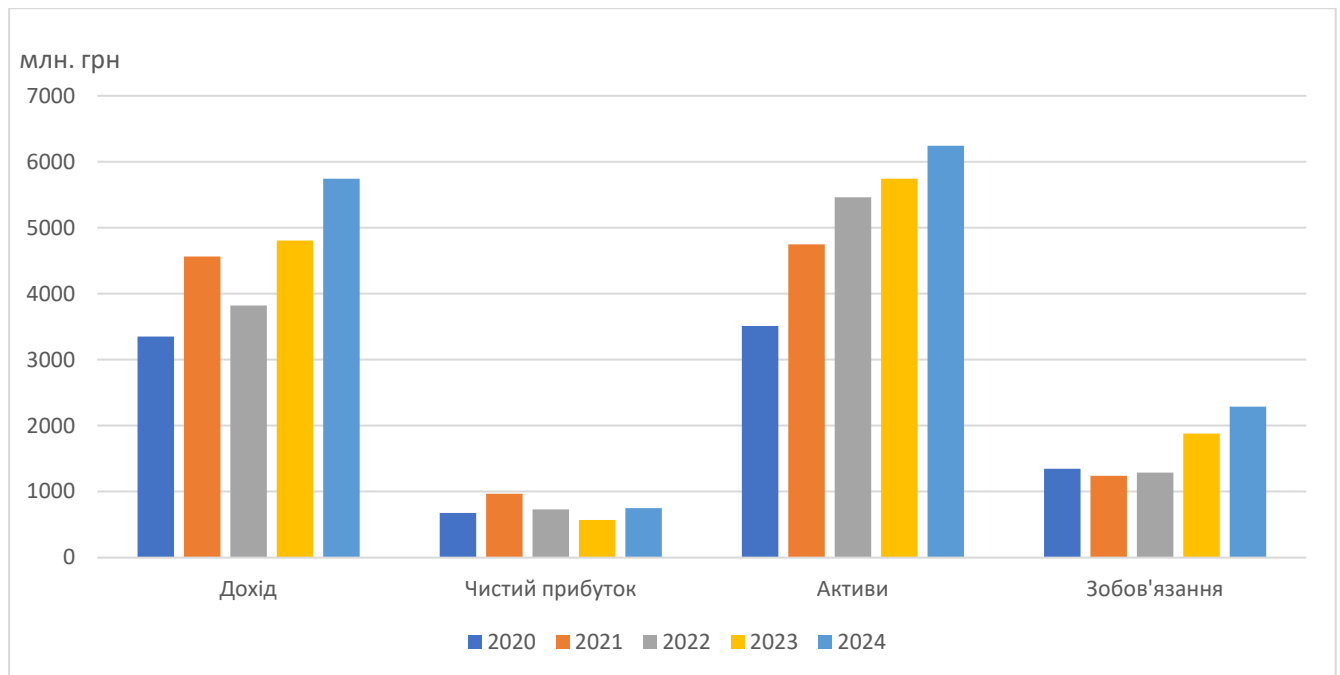


Рисунок 2.3 – Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» за 2020–2024 рр.

Джерело: [34]

Далі проведемо оцінку фінансового стану ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» (табл. 2.4). В оцінці фінансового стану підприємства важливо розглянути різноманітні аспекти його фінансової діяльності для забезпечення стійкості та ефективності управління. Це включає аналіз доходів, витрат, прибутку, активів, зобов'язань та інших ключових показників, які впливають на фінансову рентабельність та стабільність підприємства. Ретельне вивчення цих аспектів дозволить зрозуміти сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства, а також визначити можливі напрямки для подальшого розвитку та удосконалення його фінансової стратегії.

Таблиця 2.4 – Оцінка стану ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» за 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід	3353188000	4562892000	3821735000	4805256000	5741656000
Чистий прибуток	678757000	969560000	730272000	571345000	752103000
Активи	3512639000	4750810000	5464145000	5743394000	6243441000
Зобов'язання	1347142000	1239432000	1287788000	1879476000	2289550000
Рентабельність реалізації	20,24	21,25	19,11	11,89	13,1

Продовження табл. 2.4

Коефіцієнт поточної ліквідності	2,61	3,83	4,24	3,06	2,73
Ефективність управління активами	0,95	0,96	0,70	0,84	0,92

Джерело: [34]

Аналізуючи надані у табл. 2.4 показники можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану компанії. Дохід та активи стабільно зростають, що свідчить про нарощування ресурсного потенціалу та розширення ринків збуту. Чистий прибуток у 2024 році також зріс, що вказує на ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Однак зниження рентабельності реалізації та зростання зобов'язань надають привід для занепокоєння, оскільки це може вказувати на збільшення фінансового навантаження. Зменшення коефіцієнту поточної ліквідності вказує на можливі проблеми з ліквідністю, хоча рівень залишається прийнятним. В цілому, компанія має позитивний потенціал для подальшого розвитку, але потребує уваги до управління борговими зобов'язаннями та підтримки ліквідності.

2.2. Аналіз ринкового становища ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та його конкурентні переваги

Фармакологічний ринок України є важливим і динамічним сегментом системи охорони здоров'я країни. Хоча Україна є відносно молодою державою, але її фармакологічний ринок постійно розвивається та відчуває вплив глобальних тенденцій у фармацевтичній індустрії. Однією з основних характеристик цього ринку є постійний ріст попиту на медичні товари, що обумовлено не лише зростанням населення, але й покращенням медичної свідомості громадян та збільшенням обсягів фінансування у сфері охорони здоров'я. Крім того,

фармакологічний ринок України характеризується значною конкурентною боротьбою між національними та міжнародними виробниками лікарських засобів. Ця конкуренція спонукає компанії до постійного вдосконалення якості продукції, зниження цін та впровадження новітніх технологій у виробництво. Крім того, фармацевтичний ринок України піддається впливу регулятивних та законодавчих змін, які впливають на процес реєстрації та введення лікарських засобів на ринок, а також на ціноутворення та доступність медичних продуктів для населення. У цілому, фармакологічний ринок України є важливою галуззю економіки, яка впливає на здоров'я та благополуччя населення країни.

«Війна стала великим випробуванням для фармринку і призвела до зменшення аптечного продажу на 6,1 % у грошовому вираженні. Однак, у 2023 р. продаж ліків поступово зростає, що свідчить про відновлення ринку. Продаж ліків у 2023 р. відносно 2022 р. зріс на 23 % у грошовому вираженні, але зменшився на 6,4 % в натуральному виразі» [31].

Аналіз ринку функціонування ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» проведемо за наступною схемою:

- SWOT-аналіз;
- аналіз ринку: ємність ринку, концентрації ринку та переважання на ринку того чи іншого підприємства;
- аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера.

По-перше, складемо SWOT-аналіз бізнес-організації у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Сильні сторони	Можливості
1. Висока якість продукції та відповідність європейським стандартам. 2. Широка мережа дистрибуції на території України та за її межами. 3. Інноваційність у розробці та впровадженні нових медичних препаратів. 4. Сильний бренд та хороша репутація серед споживачів та фахівців у галузі.	1. Розширення асортименту продукції шляхом впровадження нових лікарських засобів. 2. Вихід на нові міжнародні ринки за рахунок адаптації продуктів до локальних вимог та створення стратегічних партнерств із дистриб'юторами в Європі, Азії та Африці. 3. Партнерство з місцевими та іноземними виробниками для спільного впровадження нових технологій та препаратів. 4. Використання цифрових технологій для підвищення ефективності виробництва та маркетингу.

Продовження табл. 2.5.

Слабкі сторони	Загрози
1. Залежність від імпорتنих компонентів для виробництва препаратів. 2. Відсутність диверсифікації продуктової лінійки. 3. Високі витрати на дослідження та розробку нових препаратів. 4. Обмежена міжнародна експансія через недостатню адаптацію маркетингових стратегій та логістичних моделей до умов зовнішніх ринків.	1. Високий рівень конкуренції на ринку фармацевтичних препаратів. 2. Військові дії на території України призвели до порушення логістики та негативно позначилися на виробництві та постачанні продукції. 3. Зміни в законодавстві та регулюваннях у сфері охорони здоров'я, які можуть вплинути на процеси реєстрації та дозволів на виробництво та продаж продукції. 4. Ризики збільшення вартості імпорتنих компонентів через зміни курсів валют та тарифної політики.

Джерело: розроблено автором.

У ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» є потенціал для успішного розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку фармацевтичних продуктів. Його сильні сторони, такі як висока якість продукції та широка мережа дистрибуції, створюють основу для конкурентних переваг. Одночасно, можливості розвитку, такі як розширення асортименту продукції та розвиток мережі дистрибуції, дозволяють компанії використовувати свої сильні сторони для збільшення свого ринкового впливу та залучення нових клієнтів.

З іншого боку, слабкі сторони компанії, такі як залежність від імпорتنих компонентів та високі витрати на дослідження та розробку, можуть перетворитися на загрози в умовах нестабільності на ринку. Наприклад, військові дії на території України можуть призвести до порушення логістики та збільшення вартості імпорتنих компонентів, що негативно позначиться на виробництві та постачанні продукції. Також, зміни в законодавстві та регулюваннях можуть вплинути на процеси реєстрації та дозволів на виробництво та продаж продукції, що становить значну загрозу для діяльності компанії.

Пропонуємо SWOT-аналіз, який систематизує сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості й загрози, для розробки стратегій адаптації. На основі цього аналізу сформовано таблицю, що відображає стратегічні рішення для ефективного розвитку компанії в умовах змінного середовища (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Стратегічні рішення ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» на основі SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Розробка нових високоякісних препаратів для розширення асортименту. 2. Використання мережі дистрибуції для входження на нові ринки. 3. Спільна розробка інноваційних препаратів через партнерства. 4. Просування бренду через цифровий маркетинг.	1. Підкреслення якості для конкурентної переваги. 2. Використання міжнародної мережі для компенсації порушень логістики. 3. Швидка адаптація до нових регуляцій через інновації. 4. Залучення інвесторів завдяки репутації для стабілізації фінансів.
Слабкі сторони	1. Спільне виробництво компонентів з партнерами для зменшення залежності. 2. Введення нових продуктів для диверсифікації. 3. Оптимізація досліджень за допомогою цифрових інструментів. 4. Адаптація маркетингу та логістики для нових ринків.	1. Пошук місцевих постачальників для зменшення залежності. 2. Розробка нових продуктів для зниження вразливості до конкуренції. 3. Оптимізація витрат на дослідження через прогнозування змін у регуляціях. 4. Розвиток гнучких логістичних моделей для роботи в умовах нестабільності.

Джерело: розроблено автором.

SWOT-аналіз та запропоновані стратегії дозволяють організації ефективно використовувати свої сильні сторони, долати слабкості та адаптуватися до зовнішніх умов, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

В Україні не так багато великих фармацевтичних компаній, тому в аналізі буде використані дані семи українських фармацевтичних підприємств – лідерів вітчизняного ринку. Нижче визначено ємність ринку та долі основних представників ринку в залежності від доходу за 2024 р. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники об'єму продажів та долі підприємств на фармацевтичному ринку у 2024 р.

Підприємство на ринку	Місто	Об'єм реалізації (V _i)	Частка на ринку % (D _i)
ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	Київ	5741656000	26,45
ПрАТ «Київський вітамінний завод»	Київ	4944130000	22,77
ТОВ «Біофарма Плазма»	Біла Церква	3550542000	16,36
ПАТ «НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»»	Київ	2078848000	9,58
АТ «Галичфарм»	Львів	1844194000	8,50
ТОВ «Фарма Старт»	Київ	2337352000	10,77
ТДВ «Інтерхім»	Одеса	1212205000	5,58
Усього:		21708927000	100,0

Джерело: складено автором на основі [34,3,32,23,2,36,30]

Графічно положення на ринку самих великих представників фармацевтичного ринку України наведено на рис. 2.4.

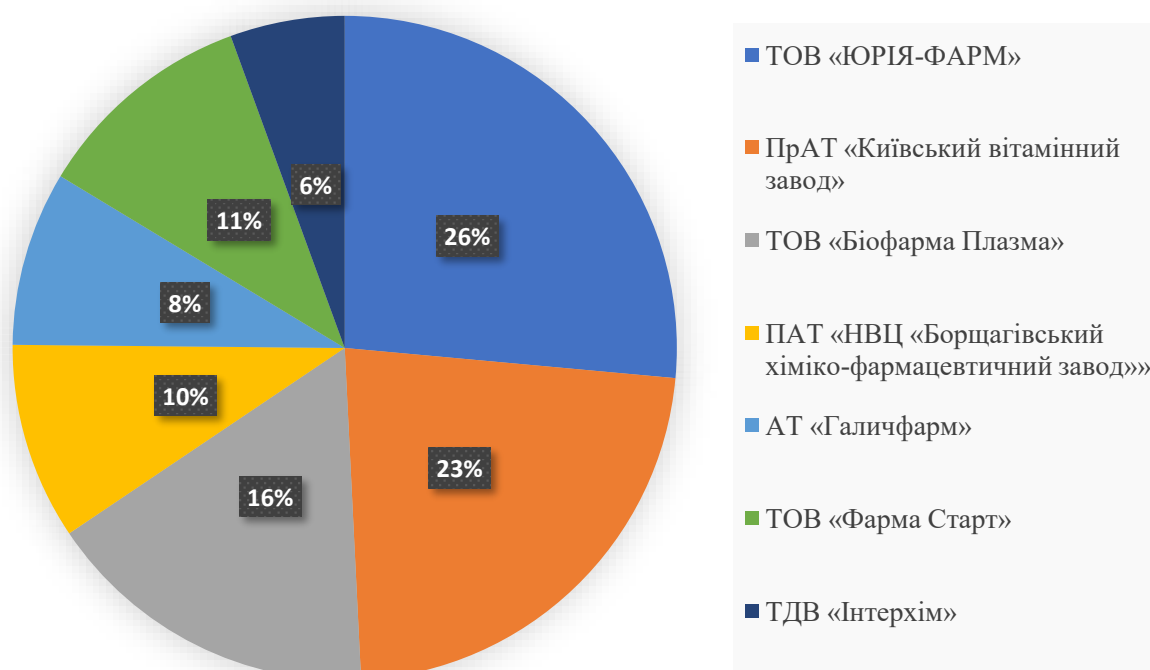


Рисунок 2.4 – Показники об’ємів продажів великих підприємств на фармацевтичному ринку України 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [34,3,32,23,2,36,30]

З табл. 2.7 та рис. 2.4, можна зробити висновок, що три підприємства, а саме ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», ПрАТ «Київський вітамінний завод» та ТОВ «Біофарма Плазма» мають більш вагомі долі на фармацевтичному ринку: 26,45 %, 22,77 % та 16,36 % відповідно.

Це безумовно пов’язано зі специфікою фармацевтичного ринку, а також з тим, що саме ці підприємства не тільки виробляють, але й проводять власні розробки та дослідження.

Однією з вагоміших причин малочисельності на ринку підприємств, які виробляють фармацевтичну продукцію, на мою думку, є те, що така діяльність потребує багато витрат, не тільки на виробництво, але й витрати на розробки, дослідження, патентування, ліцензування, залучення кваліфікованих фахівців.

Інформація про розподіл часток ринку між підприємствами надасть можливість проаналізувати конкурентну структуру ринку, що є метою маркетингового дослідництва. Для цього доцільно використовувати статистичні методи, зокрема розрахунок коефіцієнту концентрації ринку (CR) та індекс Гіршмана-Герфіндаля (ННІ), які характеризують переважання на ринку того чи іншого підприємства.

Коефіцієнт концентрації ринку представляє собою відсоткове відношення всіх продаж товарів (робіт, послуг) підприємствами, які мають найзначніші долі на ринку до загального об'єму продаж, та розраховується за формулою (2.1):

$$CR = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k}{\sum_{k=1}^m Q_k + \sum_{j=1}^n Q_j}, \quad (2.1)$$

де CR – коефіцієнт концентрації ринку;

Q_k – об'єм продаж k -го крупного підприємства;

Q_j – об'єм продаж j -го менш крупного підприємства;

m – число самих крупних (по частці на ринку) підприємств,

n – число менш крупних (по частці на ринку) підприємств» [15, с. 127].

Для розрахунку обираємо найбільші на ринку підприємства, а саме ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», ПрАТ «Київський вітамінний завод» та ТОВ «Біофарма Плазма»:

$$CR = \frac{5741656000 + 4944130000 + 3550542000}{21708927000} = 0,65 \text{ або } 65 \ \%.$$

Коефіцієнт концентрації ринка доцільно розраховувати як суму часток трьох найкрупніших господарюючих суб'єктів, формула (2.2):

$$CR(3) = \sum_{k=1}^{m=3} D_k, \quad (2.2)$$

де $CR(3)$ – коефіцієнт концентрації ринку трьох крупних підприємств;

D_k – частка крупного підприємства;

$m = 3$ – число обстежуваних підприємств» [15, с. 128].

Для розрахунку обираємо ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» – 26,45 %, ПрАТ «Київський вітамінний завод» – 22,77 % та ТОВ «Біофарма Плазма» – 16,36 %:

$$CR(3) = 65,58 \%$$

Індекс Гіршмана-Герфіндаля визначається як сума квадратів часток ринку кожної крупної фірми, та розраховується за формулою (2.3):

$$HHI = \sum_{k=1}^m D_k^2, \quad (2.3)$$

де HHI – індекс Гіршмана-Герфіндаля;

D_k – частка k -го крупного підприємства на ринку;

m – число крупних підприємств» [15, с. 129].

Для розрахунку обираємо ті ж самі три крупні підприємства:

$$HHI = 26,45^2 + 22,77^2 + 16,36^2 = 1485,73.$$

Індекс Гіршмана-Герфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення HHI , тим впливовіше найбільш крупні підприємства. Цей показник пропонується використовувати у поєднанні з коефіцієнтом концентрації $CR(3)$. При цьому, якщо виявиться що величина $CR(3)$ перевищує 70 %, а величина HHI – 2000, можна говорити про високу ступень концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища. Якщо $CR(3)$ більше 45 %, але менше 70 %, а HHI менше 2000 – спостерігається помірна ступінь концентрації ринку. Коли ж $CR(3)$ менше 45 %, а HHI менше 1000, ринок характеризується слабким ступенем концентрації і його можна характеризувати як демонополізований [15, с. 130].

В даній ситуації розрахунки коефіцієнт концентрації ринку трьох крупних підприємств ($CR(3)$) дорівнює 65 %, а величина Індекс Гіршмана-Герфіндаля (HHI) – 1485,73, тобто можна говорити про помірну ступінь концентрації ринку і про нормальний розвиток конкурентного середовища.

І наприкінці виконаємо «Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера» для ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»:

1) загроза нових учасників на ринку: у фармацевтичній галузі завдання великі бар'єри для входу через високі витрати на дослідження та розробку, складний процес реєстрації лікарських засобів та суворе регулювання у сфері охорони здоров'я. Проте, нові компанії можуть виступати як конкуренти за рахунок впровадження новітніх технологій та інновацій на фармацевтичному ринку;

2) сила переговорів з постачальниками: залежно від постачальників компонентів та сировини для виробництва лікарських засобів, ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» може мати різний рівень впливу на ціни та умови поставок. Позиція унікальних постачальників може створювати додатковий ризик для стабільного виробництва;

3) сила переговорів з покупцями: у фармацевтичній галузі покупці, такі як аптечні мережі та медичні заклади, можуть мати значний вплив на ціни та умови поставок, особливо у випадку великих обсягів замовлень. Однак, з урахуванням специфіки продукції та попиту на медичні препарати, цей вплив може бути обмеженим;

4) загроза заміщення продуктів: у фармацевтичній галузі постійно відбуваються дослідження та розробки нових лікарських засобів, що може призвести до появи нових препаратів, що конкуруватимуть з продукцією ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»;

5) інтенсивність конкуренції в галузі: у фармацевтичній галузі конкуренція є високою, як на рівні національних, так і на міжнародному ринку. Конкуренти можуть виступати з інноваційними продуктами, агресивними ціновими стратегіями та маркетинговими кампаніями, що створює виклики для ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» у збереженні та збільшенні своєї частки на ринку.

Після проведення аналізу за методикою «Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера» для ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» можна зробити наступні висновки.

Фармацевтичний ринок є помірно конкурентним, але компанія зіткнеться з конкуренцією від інших виробників лікарських засобів, як на місцевому, так і на

міжнародному ринку. Залежність від постачальників компонентів та можливість впливу покупців, таких як аптечні мережі та медичні заклади, може впливати на цінову політику та умови поставок ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ». Завдяки високим бар'єрам для входу та вже встановленій позиції на ринку, компанія може мати перевагу над потенційними конкурентами.

Проте, постійне вдосконалення та інновації важливі для збереження конкурентоспроможності. З урахуванням цих факторів, аналіз ринку функціонування ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та його конкурентні переваги вимагатиме уважного розгляду конкурентного середовища, виявлення можливостей для розвитку та формулювання стратегій, спрямованих на максимізацію його успіху на ринку фармацевтичних продуктів.

Компанія має сучасне виробниче обладнання та висококваліфікований персонал, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та дотримання найвищих стандартів безпеки та якості. Завдяки поєднанню інноваційних технологій, високої якості продукції та ефективного управління, ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» продовжує займати провідні позиції на фармацевтичному ринку, сприяючи збереженню та покращенню здоров'я своїх клієнтів.

2.3. Удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та розроблення комплексу організаційного забезпечення її реалізації

Проведений аналіз ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» вказує на те, що бізнес-організація найбільше використовує стратегію диференціації через збільшення доходів та активів, а також за допомогою надання, можливо, унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентів.

Саме в межах стратегії диференціації ми пропонуємо комплекс заходів та розробку стратегії, спрямованої на максимізацію сильних сторін, використання можливостей для розвитку та управління слабкими сторонами, щоб забезпечити стабільний та успішний розвиток ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» на конкурентному ринку.

Враховуючи попередні дослідження та проведений аналіз конкурентного середовища, пропонується удосконалення стратегії бізнес-організації ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» за такими стратегічними напрями на 2025-2026 роки:

1) зосередження на розвитку інноваційних продуктів: щоб використати сильні сторони компанії, пріоритетом має бути посилення дослідницько-розробних зусиль для створення нових та удосконалення існуючих лікарських засобів, які відповідають високим стандартам якості та ефективності;

2) розширення географії присутності: враховуючи можливості для розвитку мережі дистрибуції на міжнародних ринках, компанія повинна активно працювати над збільшенням своєї глобальної присутності та залученням нових клієнтів;

3) диверсифікація продуктової лінійки: для зменшення залежності від окремих сегментів ринку та реагування на зміну попиту доцільно розширити асортимент продукції, включивши нові фармакологічні категорії (наприклад, вітаміни, БАДи, засоби профілактики), а також розглянути вихід на суміжні ринки (медичне обладнання, дезінфікуючі засоби тощо).

Наведені напрями удосконалення стратегія мають на меті максимізувати сильні сторони компанії, використовувати можливості для розвитку та ефективно управляти слабкими сторонами, щоб забезпечити стійкий розвиток та успіх на конкурентному ринку фармацевтичних продуктів.

Нижче наведено комплекс організаційного забезпечення реалізації удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та економічне обґрунтування кожного напрямку удосконалення конкурентної стратегії, що розрахована на 2025-2026 рр.

1) Створення інноваційного клімату як підґрунтя для розвитку інноваційних продуктів: результат конкретна інноваційна пропозиція, що надана керівництву для подальшого затвердження, розробці та впровадження у виробництво (табл. Б.1, додаток Б). Витрати за цим напрямком наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Витрати на впровадження напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Створення інноваційного клімату як підґрунтя для розвитку інноваційних продуктів»

Захід	Опис	Орієнтовні витрати, грн
Формування інноваційного клімату в компанії	Розробка внутрішніх регламентів, положень, мотиваційних механізмів для стимулювання інноваційної активності персоналу	100 000
Внутрішнє навчання персоналу з питань інновацій	Проведення тренінгів щодо управління інноваціями, генерації ідей, впровадження нових продуктів у фармацевтичній галузі	250 000
Співпраця з зовнішніми експертами	Залучення експертів з фармацевтики, інновацій та R&D для стратегічних консультацій і розробки напрямів нових продуктів	170 000
Проведення стратегічних сесій з R&D	Організація стратегічних сесій та брейнштормів за участі керівництва, наукового персоналу та партнерів	150 000
Первинний аудит портфеля продукції	Попередній аналіз асортименту з метою визначення потенційно застарілих продуктів та ніш для інновацій	130 000
Створення програми з подання інноваційних ідей	Розробка програми з внутрішнім конкурсом ідей, відбором перспективних напрямів і винагородою за найкращі пропозиції	230 000
Разом		1 030 000

Джерело: розроблено автором.

Побудуємо матрицю відповідальності для виконання напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Створення інноваційного клімату як підґрунтя для розвитку інноваційних продуктів» (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9. – Матриця RACI для виконання напрямку конкурентної стратегії «Створення інноваційного клімату як підґрунтя для розвитку інноваційних продуктів»

Захід	Відповідальний (Responsible)	Підзвітний (Accountable)	Консультований (Consulted)	Повідомлений (Informed)
Формування інноваційного клімату в компанії	Відділ HR, Відділ інновацій	Керівництво компанії	Відділ R&D, Керівники підрозділів	Всі працівники компанії
Внутрішнє навчання персоналу з питань інновацій	Відділ навчання та розвитку	Керівник відділу навчання	Відділ R&D, Відділ HR	Всі працівники компанії

Продовження табл. 2.9.

Співпраця з зовнішніми експертами	Відділ R&D	Керівник відділу R&D	Зовнішні експерти, Відділ маркетингу	Керівництво, Відділ маркетингу
Проведення стратегічних сесій з R&D	Відділ R&D, Науковий відділ	Керівник відділу R&D	Керівництво компанії, Партнери	Всі учасники сесії
Первинний аудит портфеля продукції	Відділ аналітики, Відділ R&D	Керівник аналітичного відділу	Відділ маркетингу, Відділ R&D	Керівництво компанії
Створення програми з подання інноваційних ідей	Відділ інновацій	Керівник відділу інновацій	Відділ HR, Відділ маркетингу	Всі працівники компанії

Джерело: розроблено автором.

Матриця RACI для напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Створення інноваційного клімату як підґрунтя для розвитку інноваційних продуктів» чітко розподіляє ролі серед відповідальних осіб для кожного заходу. Визначення конкретних учасників на різних етапах дозволяє уникнути плутанини у виконанні завдань: відділ HR та відділ інновацій відповідають за формування інноваційного клімату, при цьому керівництво компанії несе загальну відповідальність. Відділ навчання та розвитку проводить тренінги з інновацій, тоді як відділ R&D консультує з технічних питань. Співпраця з зовнішніми експертами координується відділом R&D, а проведення стратегічних сесій з участю наукового персоналу та керівництва підвищує ефективність розробки нових продуктів. Завдяки такій структурі, кожен етап має чітко визначених відповідальних і консультуючих осіб, що дозволяє ефективно керувати ресурсами та термінами для впровадження інноваційних змін у компанії.

За планом заходів побудуємо графік Ганта на 2025-2026 роки (рис. 2.5.).

Побудований графік Ганта дозволяє ефективно візуалізувати та керувати часовими рамками проекту, розподіляти завдання та визначати пріоритети.

Напрямок конкурентної стратегії «Створення інноваційного клімату як підґрунтя для розвитку інноваційних продуктів» дозволяє компанії в межах конкурентної стратегії диференціації створювати унікальні продукти або послуги, які відрізняються від конкурентів і виходять за межі звичайних ринкових

пропозицій, дозволяє компанії залучити увагу клієнтів і вибудувати власну нішу на ринку, що забезпечує конкурентну перевагу. Такий підхід може бути особливо ефективним в умовах постійної зміни та високої конкуренції.

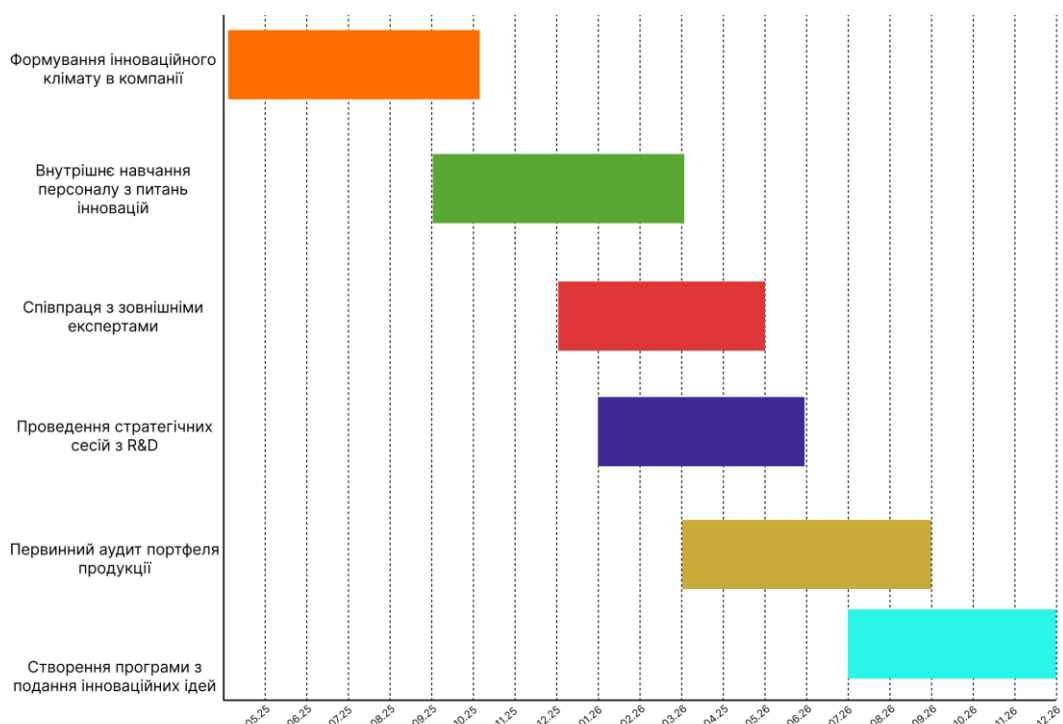


Рисунок 2.5. – Графік Ганта за виконанням заходів напрямку конкурентної стратегії «Створення інноваційного клімату як підґрунтя для розвитку інноваційних продуктів»

Джерело: розроблено автором за допомогою сервісу «Canva»

2) Розширення географії присутності компанії на нових ринках збуту шляхом розробки та впровадження стратегії входу, що включає аналіз ринків, планування, логістичну підтримку та партнерства, з кінцевим результатом у вигляді стратегічного плану, готового до затвердження керівництвом (табл. Б.2, додаток Б). Витрати за цим напрямком наведені у табл. 2.10.

Побудуємо матрицю відповідальності для виконання напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Розширення географії присутності на нових ринках збуту» (табл. 2.11).

Таблиця 2.10 – Витрати на впровадження напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Розширення географії присутності на нових ринках збуту»

Захід	Опис	Витрати, грн.
Аналітичні дослідження	проведення детального аналізу потенційних ринків збуту	1500000
Розробка стратегічного плану щодо розширення географії присутності	розробка стратегічних планів розвитку на нових ринках збуту	50000
Організація логістичного ланцюга	організація ефективної логістичної інфраструктури для забезпечення постачання та дистрибуції продукції на нових ринках	50000
Формування пропозицій щодо стратегічного розвитку	надання стратегії розширення присутності на нових ринках шляхом встановлення партнерств із місцевими дистриб'юторами та медичними закладами для підтримки бізнесу	10000
Проведення перемовин	організація та проведення перемовин	500000
Загалом		2110000

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.11 – Матриця RACI для виконання напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Розширення географії присутності на нових ринках збуту»

Захід	Відповідальний (Responsible)	Підзвітний (Accountable)	Консультований (Consulted)	Повідомлений (Informed)
Аналітичні дослідження	фахівець дирекції розвитку	дирекція розвитку	дирекція маркетингу	комерційна дирекція (логістичний комплекс)
Розробка стратегічного плану щодо розширення географії присутності	фахівець дирекції розвитку	дирекція розвитку	дирекція маркетингу	комерційна дирекція

Продовження табл. 2.11.

Організація логістичного ланцюга	фахівець логістичний комплекс	комерційна дирекція (логістичний комплекс)	-	генеральний директор
Формування пропозицій щодо стратегічного розвитку	фахівець дирекції розвитку	дирекція управління	генеральний директор	дирекція виробництва, комерційна дирекція
Проведення перемовин	фахівець дирекції розвитку	дирекція управління	генеральний директор	дирекція виробництва, комерційна дирекція

Джерело: розроблено автором.

Матриця RACI для виконання напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Розширення географії присутності на нових ринках збуту» чітко визначає ролі та відповідальності кожного учасника процесу. Фахівці з різних дирекцій та відділів відповідають за виконання конкретних завдань, забезпечуючи консультації та інформування необхідних стейкхолдерів. Такий підхід допомагає узгоджено та ефективно керувати процесом розширення географії присутності компанії.

За планом заходів побудуємо графік Ганта (рис. 2.6.).

Побудований графік Ганта сприяє візуалізації та керуванню ходом виконання плану заходів з розширення географії присутності компанії на нових ринках збуту. Використання цього інструменту дозволить чітко визначити терміни та послідовність виконання завдань, що сприятиме ефективному управлінню процесом і досягненню поставлених цілей.

Напрямок конкурентної стратегії «Розширення географії присутності на нових ринках збуту» дозволяє компанії розширити свою географічну область діяльності, що є одним із методів диференціації на ринку, що дозволяє компанії залучати нових клієнтів і ринки, відокремлюючись від конкурентів за допомогою розширених географічних можливостей. Такий підхід допомагає створити унікальну пропозицію в різних регіонах і збільшити конкурентоспроможність компанії.

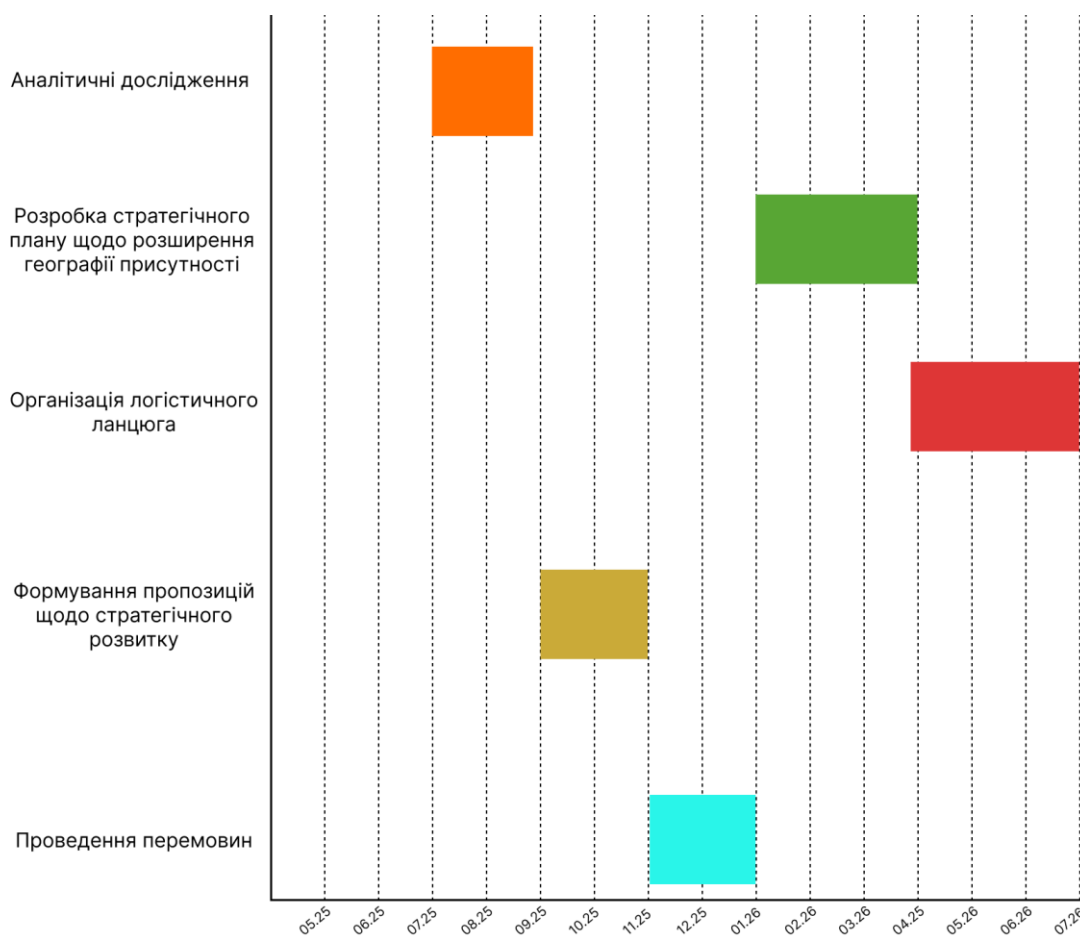


Рисунок 2.6. – Графік Ганта за виконанням заходів напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Розширення географії присутності»

Джерело: розроблено автором за допомогою сервісу «Canva».

3) Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва включає вихід у нові фармакологічні категорії (вітаміни, БАДи, засоби профілактики) та на суміжні ринки, зокрема медичне обладнання й дезінфекційні засоби. Така стратегія дозволить не лише збалансувати комерційні ризики, а й відкрити нові джерела прибутку для компанії (табл. Б.3, додаток Б). Витрати за цим напрямком наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Витрати на впровадження напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва»

Захід	Опис	Витрати, грн
Аналіз ринку нових категорій	Дослідження потенційного попиту, конкурентів і регуляторних вимог у нових сегментах	120 000
Розробка продуктової стратегії	Формування асортиментної матриці з урахуванням рентабельності та виробничих потужностей	90 000
Тестування нових продуктів	Пілотний запуск виробництва нових формул або категорій продукції	300 000
Сертифікація та реєстрація продукції	Витрати на оформлення дозвільних документів для нових груп товарів	180 000
Інвестиції в обладнання або лінії для нових продуктів	Придбання або адаптація обладнання для виробництва БАДів, засобів профілактики тощо	650 000
Маркетингова кампанія з запуску нових категорій	Розробка рекламної стратегії, промо-матеріалів, запуск на ринок	250 000
Разом		1 590 000

Джерело: розроблено автором.

Побудуємо матрицю відповідальності для виконання напрямку конкурентної стратегії «Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва» (табл. 2.13.).

Таблиця 2.13 – Матриця RACI для виконання напрямку удосконалення конкурентної стратегії «Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва»

Захід	Відповідальний (Responsible)	Підзвітний (Accountable)	Консультований (Consulted)	Повідомлений (Informed)
Аналіз ринку нових категорій	Відділ маркетингу	Директор з маркетингу	Відділ продажу, R&D	Керівництво компанії
Розробка продуктової стратегії	Відділ стратегічного планування	Комерційний директор	Маркетинг, фінансовий відділ	Виробничий підрозділ
Тестування нових продуктів	Відділ R&D	Технічний директор	Виробництво, відділ якості	Маркетинг, продажі
Сертифікація та реєстрація продукції	Відділ реєстрації та якості	Директор з якості	Юридичний відділ, R&D	Керівництво
Інвестиції в обладнання або лінії для нових продуктів	Виробничий відділ	Операційний директор	Відділ фінансів, інженери	Директор з розвитку
Маркетингова кампанія з запуску нових категорій	Відділ маркетингу	Директор з маркетингу	Продажі, PR-відділ	Виробництво, керівництво

Джерело: розроблено автором.

Матриця RACI для напрямку конкурентної стратегії «Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва» чітко визначає ролі та відповідальності учасників процесу. Фахівці з різних дирекцій відповідають за виконання конкретних завдань, забезпечуючи консультації та інформування необхідних стейкхолдерів. Цей підхід сприяє ефективному управлінню партнерськими взаємовідносинами та розвитку стратегічних ініціатив компанії.

За планом заходів побудуємо графік Ганта (рис. 2.7.).

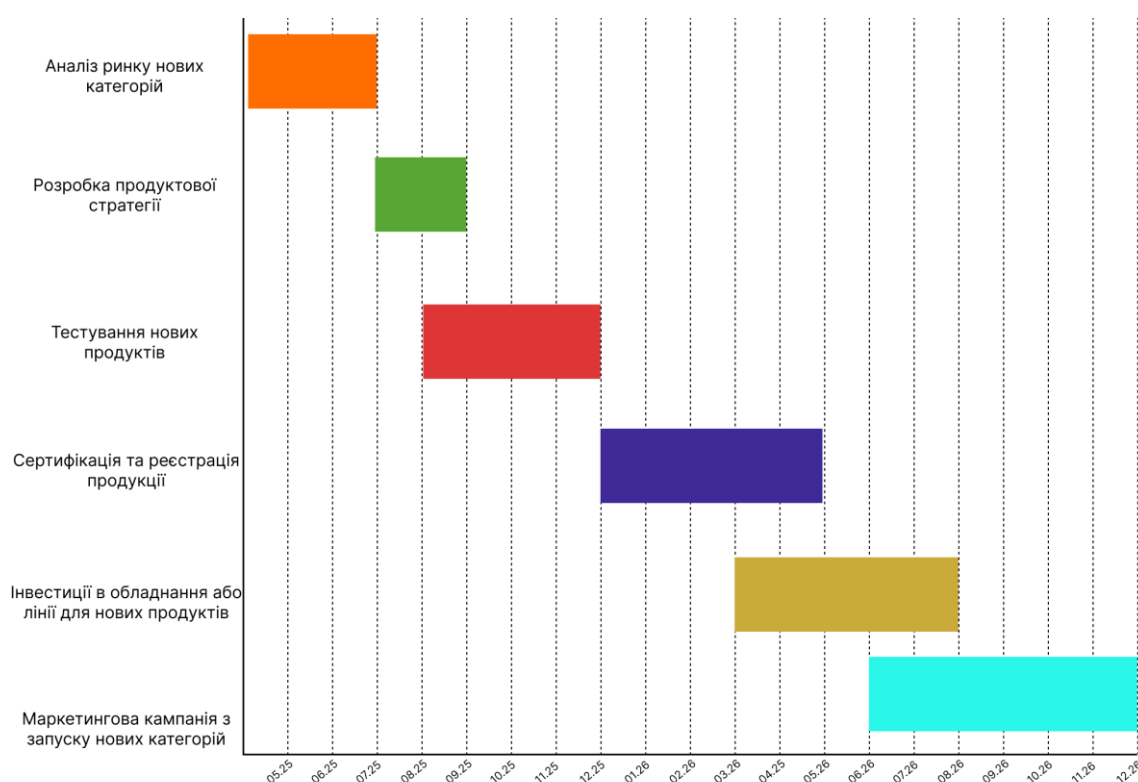


Рисунок 2.7. – Графік Ганта за виконанням заходів напрямку конкурентної стратегії «Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва»

Джерело: розроблено автором за допомогою сервісу «Canva».

Побудований графік Ганта для стратегії «Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва» демонструє послідовність та тривалість кожного етапу реалізації стратегії.

Напрямок удосконалення конкурентної стратегії «Диверсифікація продуктової лінійки для зниження ринкових ризиків та підвищення гнучкості виробництва» дозволяє компанії в межах конкурентної стратегії диференціації розширити цільову аудиторію, адаптуватися до змін споживчого попиту, зменшити залежність від окремих категорій лікарських засобів, а також зміцнити позиції на ринку через вихід у суміжні сегменти, такі як БАДи, засоби профілактики та медичне обладнання. Це не лише забезпечує стабільність доходів, а й відкриває перспективи довгострокового зростання та інноваційного розвитку.

Наведений комплекс організаційного забезпечення допоможе ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» ефективно вдосконалити свою діяльність, залучити нових клієнтів, збільшити свій ринковий вплив та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Зважаючи на поточну важку політично-економічну ситуацію в Україні, що пов'язана із воєнною агресією, конкурентна стратегія ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» може зіткнутися з наступними загрозами:

- загроза зміни попиту: війна призвела до зміни попиту на інноваційні продукти або послуги, що розробляються;
- загроза логістичних проблем: військові дії призвели до перешкод у забезпеченні матеріалами або поставок до нових ринків, що може ускладнити розширення географії присутності;
- ризик втрати партнерів: війна призводить до зміни стратегій та пріоритетів ключових гравців у галузі. Це може вплинути на можливість встановлення та підтримання партнерства.

У зв'язку з цим, розгляд можливості переносу конкурентної стратегії до закінчення війни може бути доцільним. Під час воєнного конфлікту ресурси, увага та пріоритети можуть бути спрямовані на інші аспекти діяльності, що може ускладнити ефективне впровадження стратегічних ініціатив. Перенесення стратегії на пізніший час може дозволити ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» зосередитися на зменшенні ризиків та максимізації можливостей у стабільнішій ситуації.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи розглянуто сутність конкурентної стратегії бізнес-організації. Було з'ясовано, що конкурентна стратегія — це довгостроковий план дій, який визначає, яким чином компанія буде досягати та утримувати конкурентні переваги на ринку. Встановлено, що конкурентна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства та тісно пов'язана з його позиціонуванням, продуктово-ціннісною пропозицією, рівнем цін, якістю обслуговування та інноваційністю. В роботі розкрито ключові підходи до класифікації конкурентних стратегій, серед яких найпоширенішими є стратегії за М. Портером: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування.

Окрему увагу приділено ролі конкурентної стратегії як інструменту забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу. Показано, що правильно обрана стратегія дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації, адаптувати внутрішні процеси до зовнішніх викликів, а також підвищити рівень довіри з боку споживачів і партнерів. У роботі наголошено, що сучасна конкурентна стратегія має ґрунтуватися не лише на економічних розрахунках, але й враховувати інноваційні підходи, цифрову трансформацію та соціальну відповідальність компанії.

Досліджено процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організацій, який охоплює низку логічно послідовних етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічного бачення та місії, визначення стратегічних цілей, розроблення альтернатив стратегій, вибір оптимального варіанту та планування його реалізації. У роботі підкреслено, що якісний аналіз середовища (зокрема за допомогою SWOT, PEST та конкурентного аналізу) є фундаментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Також охарактеризовано роль стратегічного управління у забезпеченні гнучкості компанії в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку.

Окремо було розглянуто методи розроблення конкурентних стратегій. Зазначено, що вибір методів залежить від масштабу діяльності компанії, ресурсної бази, специфіки ринку та цілей, які ставить перед собою бізнес. Важливою складовою процесу також є формування механізмів контролю та коригування стратегії, що дає змогу адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища. Таким чином, процес розроблення конкурентної стратегії є багатоетапним, аналітично складним і потребує системного підходу.

Проведено характеристику господарської діяльності ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», детально описано основні напрямки діяльності компанії, яка є одним із лідерів фармацевтичного ринку України. Було проаналізовано організаційну структуру управління (ОСУ) компанії, визначено її тип як лінійно-функціональну, а також розглянуто переваги (чіткий розподіл обов'язків, швидке прийняття рішень) та недоліки (обмежена гнучкість, можливі конфлікти між підрозділами) цієї структури. Це дозволило зрозуміти, як організація функціонує та які аспекти управління потребують удосконалення.

Також досліджено динаміку зміни кількості персоналу, яка показала стабільне зростання чисельності працівників за період 2020–2024 років, що свідчить про розширення діяльності компанії. Аналіз фінансово-економічних показників за цей період виявив позитивну тенденцію зростання доходів і прибутковості, однак було відзначено потребу в оптимізації витрат для підвищення ефективності. Ці дані стали основою для подальшого аналізу ринкового становища компанії та розроблення рекомендацій щодо конкурентної стратегії.

Проаналізовано ринкове становище ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» та визначено його конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку. За допомогою SWOT-аналізу було ідентифіковано сильні сторони компанії, такі як висока якість продукції та розвинута дистриб'юторська мережа, а також слабкі сторони, зокрема обмежена присутність на міжнародних ринках. На основі SWOT-аналізу розроблено стратегії, наприклад, використання інноваційних технологій для посилення конкурентних позицій (стратегія SO) та мінімізація ризиків через

диверсифікацію ринків (стратегія WT), що дозволило окреслити напрямки розвитку компанії.

Додатково проведено аналіз ринку функціонування ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», де визначено ємність ринку, яка показала зростання попиту на фармацевтичну продукцію, та рівень концентрації ринку, що вказує на високу конкуренцію серед ключових гравців. Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера виявив помірну загрозу з боку нових учасників через високі бар'єри входу, але значний вплив постачальників через залежність від сировини. Конкурентні переваги ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» полягають у інноваційних розробках, сильному бренді та ефективній логістиці, що дає компанії можливість утримувати лідерські позиції на ринку.

Запропоновано обґрунтовані напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» на основі проведеного аналізу та розроблено комплекс організаційного забезпечення для її успішної реалізації. З урахуванням результатів SWOT-аналізу, аналізу ринку та моделі Портера, рекомендовано стратегію диференціації, яка включає три ключові напрями: створення інноваційного клімату, розширення географії присутності на нових ринках збуту та диверсифікацію продуктової лінійки. Ця стратегія спрямована на зміцнення конкурентних переваг компанії через інновації, географічну експансію та зниження ринкових ризиків, що відповідає виявленим потребам компанії, зокрема необхідності виходу на міжнародні ринки та посилення продуктового портфеля.

Для кожного напрямку удосконалення розроблено комплекс організаційного забезпечення на 2025–2026 роки, включаючи побудову матриць RACI для чіткого розподілу обов'язків між підрозділами, оцінку витрат та складання графіків Ганта для планування заходів. Зокрема, створення інноваційного клімату передбачає впровадження заходів для розвитку інноваційних продуктів, таких як стратегічні сесії з R&D і навчання персоналу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії. Аналогічно, розширення географії присутності на нових ринках збуту включає аналіз ринків, перемовини з партнерами та налаштування логістики, що забезпечить вихід на

ринки Східної Європи та Центральної Азії, а диверсифікація продуктової лінійки зосереджена на розробці нових продуктів для зниження залежності від основних ринків.

У роботі виконано всі поставлені завдання, що дозволило комплексно дослідити та удосконалити конкурентну стратегію ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ». Розглянуто сутність і різновиди конкурентних стратегій, досліджено процес їх розроблення та порівняно інструментарій обґрунтування, включаючи SWOT, модель Портера та PESTLE. Проведено аналіз господарської діяльності компанії, її ринкового становища, визначено конкурентні переваги, такі як висока якість продукції та розвинута логістика, а також запропоновано стратегію диференціації через інноваційний клімат, розширення географії присутності на нових ринках збуту та диверсифікацію продуктової лінійки, розробивши комплекс організаційного забезпечення з матрицями RACI і графіками Ганта на 2025–2026 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління економіка та суспільство. 2022. Випуск 43. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721> (дата звернення: 15.03.2025).
2. АТ «ГАЛИЧФАРМ», ПРАТ «ГАЛИЧФАРМ», ПАТ «ГАЛИЧФАРМ». Опендатабот: URL: <https://opendatabot.ua/c/05800293> (дата звернення: 18.03.2025).
3. АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД». Опендатабот: URL: <https://opendatabot.ua/c/35251822> (дата звернення: 18.03.2025).
4. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка : реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
5. Білошапка В. А., Загорний Г. В. Стратегічне управління : принципи та міжнародна практика. Київ : Абсолют-В, 2008. 351 с.
6. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко; за заг. наук. ред. І.О. Бланк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
7. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення [Текст] / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 7 Ч. 1. – С. 40–44.
8. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
9. Ганін В. І. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / В. І. Ганін, С. В. Борох // Економічний аналіз. – 2018. – № 3, т. 28. – С. 162–169.

10. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. Випуск 17. С. 281–285.
11. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство. 2019. Випуск 19. С. 60–69.
12. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. – Суми: Університетська книга, 2018. – 334 с.
13. Ілляшенко, С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія. Суми: Університетська книга, 2019. 728 с.
14. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : Київський національний економічний університет, 2008. 520 с.
15. Козик В. В., Панкова Л. А., Крап'як Я. С., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
16. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.
17. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2. С. 64–69.
18. Ліки на понад 32 млрд грн: переможці публічних закупівель за останні два роки. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/liky-na-ponad-32-mlrd-hrn-peremozhti-publichnykh-zakupivel-za-ostanni-dva-roky/> (дата звернення: 25.03.2025)
19. Люлька В. О. Управління підприємством в умовах ринку. 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85265/1/Liulka_bac_rob.pdf (дата звернення: 25.03.2025)
20. Марушева О. А. Недоліки маркетингових стратегій у будівельній галузі в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 15. С. 107–112.

21. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.— Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

22. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

23. ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ». Опендатабот: URL: <https://opendatabot.ua/c/23518596> (дата звернення: 18.03.2025).

24. Петков В. П. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 2. С. 58–63.

25. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетингові стратегії розвитку на ринку нерухомості. Економіка: реалії часу. 2014. № 6. С. 98–105.

26. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. Переклад з англійської М. Ставицького. Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти, 2005. 258 с.

27. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

28. Сохацька О.М., Панасюк В.М., Роговська-Іщук І.В., Вінницький С.І. Фундаментальний та технічний аналізи міжнародних ринків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 309 с.

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Міністерство внутрішніх справ України; Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчутський льотний коледж. Харків : Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.

30. ТДВ «ІНТЕРХІМ». Опендатабот: URL: <https://opendatabot.ua/c/14325705> (дата звернення: 18.03.2025).

31. Тенденції фармацевтичного ринку України. Вересень 2023.

URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-farmaceuticheskogo-rynka-v-ukraine-2023-god>. (дата звернення: 12.03.2025).

32. ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА». Опендатабот:
URL: <https://opendatabot.ua/c/39000694> (дата звернення: 18.03.2025).

33. ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»: Youcontrol.
URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30109129/ (дата звернення: 12.03.2025).

34. ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»: Опендатабот:
URL: <https://opendatabot.ua/c/30109129> (дата звернення: 18.03.2025).

35. ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»: офіційний сайт. URL: <https://www.uf.ua/> (дата звернення: 12.03.2025).

36. ТОВ «ФАРМА СТАРТ». Опендатабот:
URL: <https://opendatabot.ua/c/30117001> (дата звернення: 18.03.2025).

37. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге видання, перероблене і доповнене. Київ : Київський національний економічний університет, 2004. 699 с.

38. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навч. посібник. Київ. 2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43282299.pdf> (дата звернення: 23.03.2025)

39. Brandenburger Adam M., Barry J. Nalebuff. Co-opetition. New York: Currency Doubleday, 1996.

40. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press. 1994.

41. Hamel G., Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3). 1990. P. 79–91.

42. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

43. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Reading, MA: Addison-Wesley. 1995.

