

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ДИКОЇ ТЕТЯНИ ВІТАЛІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Олена ШАТІЛОВА

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

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

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність, зміст та ключові підходи до трактування конкурентної стратегії бізнес-організації.....	6
1.2. Класифікація конкурентних стратегій та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організації	12
1.3. Методичні підходи та інструменти формування й удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЗДРАВО» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	27
2.1. Господарська діяльність ТОВ «ЗДРАВО» та фактори, що впливають на формування його конкурентної стратегії	27
2.2. Оцінка ефективності чинної конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» та ключові проблеми і резерви її вдосконалення.....	44
2.3. Практичні напрями та заходи щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» з урахуванням виявлених проблем та потенціалу розвитку.....	55
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність. В умовах ринкової конкуренції бізнес-організації постійно мають удосконалювати власну конкурентоспроможність, утримувати або збільшувати частку ринку та формувати переваги відповідно до змін ринкових умов. Окрім того, в умовах воєнного стану та стагнації вітчизняної економіки українські бізнес-організації перебувають у процесі адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, спрямованому на збереження, розвиток, відновлення або релокацію бізнесу. Тому формування конкурентної стратегії є критичною складовою діяльності бізнес-організації. Вона дає змогу визначити шляхи досягнення переваг над конкурентами та забезпечення ефективної діяльності на ринку. Процес розробки та впровадження стратегії є безперервним і системним через постійні зміни ринкових умов. Гнучкість і здатність реагувати на нові виклики визначають тривалу успішність бізнес-організації.

Теоретико-методичні та практичні засади удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації досліджували Багорка М. О., Кадирус І. Г. [2], Боришкевич І. І., Якубів В. М. [5], Воловельська І.В. [8], Горват О. [9], Довбня С. Б. [10], Євтушенко Н.О. [11], Зачосова Н. В. [13], Кулініч Т. В. [18], Науменко Ю.В. [19], Олешко А.А. [20], Пашук Л. [21], Пронько Л. М. [26], Скок П. О., Сотник Ю. П. [30], Соболева Г. Г. [32], Халімон Т.М. [39], Шевченко Л. С. [45], Зозульов О.В. [25] та ін. Попри значну кількість наукових праць, подальшого розвитку потребують питання формування конкурентних стратегій підприємств в умовах воєнного стану, цифровізації бізнесу, нестабільності зовнішнього середовища та посилення цифрової конкуренції.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі було виконано такі завдання:

- розкрито сутність, зміст та ключові підходи до трактування конкурентної стратегії бізнес-організації;

- виокремлено основні типи конкурентних стратегій і визначено їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організації;
- охарактеризовано методичні підходи та інструменти формування й удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації;
- проаналізовано господарську діяльність ТОВ «ЗДРАВО» та визначено фактори, що впливають на формування його конкурентної стратегії;
- оцінено ефективність чинної конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» та визначено ключові проблеми та резерви її вдосконалення;
- розроблено практичні напрями та заходи щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» з урахуванням виявлених проблем та потенціалу розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні напрями удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації (на прикладі ТОВ «ЗДРАВО»).

Методи дослідження: при висвітленні теоретичних засад дослідження було використано методи порівняння і узагальнення для розкриття ключових підходів до трактування конкурентної стратегії бізнес-організації, аналізу та синтезу для опису основних типів конкурентних стратегій, систематизації, описовий для надання характеристики методичних підходів та інструментів формування й удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації. При написанні аналітичного розділу роботи було використано метод коефіцієнтного аналізу для оцінювання фінансового стану бізнес-організації, багатокутник конкурентоспроможності для визначення рівня конкурентоспроможності компанії, метод SWOT-аналізу для оцінювання впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність компанії, модель М. Портера для оцінки впливу конкурентних сил, матриця McKinsey для визначення стратегії розвитку

компанії. Для обґрунтування економічних наслідків впровадження розроблених заходів використано метод прогнозування та метод календарного планування.

Практичне значення результатів дослідження полягає у формуванні висновків щодо ефективності чинної конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» та складенні пропозицій щодо запровадження системи стимулювання збуту через аптечні мережі та партнерів та посилення цифрових маркетингових комунікацій для підтримки збутової діяльності.

Інформаційна база дослідження: підручники, монографії, наукові та фахові статті, матеріали конференцій, Інтернет-публікації щодо управління конкурентними перевагами бізнес-організації, дані Державної статистики України, Міністерства фінансів України, внутрішня документація та фінансова звітність ТОВ «ЗДРАВО» за 2023-2025 роки.

Структура роботи: робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаної літератури, який містить 69 джерел, і 5 додатків. Загальний обсяг роботи 80 сторінок (без урахування додатків), у тому числі 16 табл., 26 рис., 5 дод.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, зміст та ключові підходи до трактування конкурентної стратегії бізнес-організації

Інтенсивна конкуренція між бізнес-організаціями сьогодні є одним із ключових факторів підвищення ефективності їх діяльності. Поява нових форм ведення бізнесу супроводжується зростанням невизначеності та підвищенням ризиків, пов'язаних із організацією виробничих процесів і збутом продукції. У таких умовах бізнес-організаціям необхідно здійснювати систематичне відстеження кон'юнктурних коливань ринку, трансформацій у сфері ціноутворення, а також специфіки взаємозв'язків із конкурентами, діловими партнерами, постачальниками й споживачами [39].

Конкурентна стратегія є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації, оскільки вона визначає орієнтири для формування унікальних переваг, які відокремлюють бізнес-організацію від суперників, забезпечує безперервну адаптацію до змін ринку, стимулює впровадження новацій та раціональне використання наявних ресурсів, а також дозволяє ефективно управляти ризиками, сприяючи стабільному розвитку і здатності змагатися в умовах постійно змінного бізнес-середовища [4].

До 1980 року стратегічне планування здійснювалося на двох рівнях: корпоративному, де формувалися довгострокові цілі бізнес-організації, та функціональному, що передбачав визначення короткострокових завдань окремих підрозділів. У 1980 році Майкл Портер опублікував книгу *Competitive Strategy* [63], яка здобула широке визнання та представила концепцію конкурентних стратегій, спрямованих на забезпечення переваги кожної бізнес-одиниці на ринку. Хоча

існували різні підходи до класифікації стратегій, система Портера отримала найбільший вплив у практиці стратегічного менеджменту в той період.

Конкурентна стратегія зосереджена на сукупності дій і методів управління, що спрямовані на формування та укріплення довгострокової позиції бізнес-організації, яка забезпечує перевагу над конкурентами у конкретній галузі бізнесу. Сталого визначення конкурентної стратегії в науковій літературі не існує, а тому розглянемо авторські визначення в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд визначень конкурентної стратегії в науковій літературі

Автор	Визначення
1	2
Портер М.	«Ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [63, с.89]
Котлер Ф.	«Розробка та впровадження плану дій підприємства, спрямованих на оптимальне використання ресурсів для досягнення бажаного становища на ринку» [60]
Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В.	«Систематично сплановані й орієнтовані на досягнення конкурентних переваг дії організації, що включають в себе визначення унікальних методів, напрямків діяльності та ресурсів, направлених на створення особливого положення на ринку, надання продуктів чи послуг, що відрізняються від конкурентів, розвиток інновацій й постійне адаптування до змін в бізнес-середовищі з метою збереження конкурентоспроможності та успіху організації» [5]
Шершньова З.Є.	«Конкурентна стратегія є діловою стратегією організації, фундамент якої складає стійка конкурентна перевага» [46, с. 32]
Євтушенко Н.О., Пільник Т.А.	«Модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволяє забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності» [12, с.30]
Довбня С. Б., Папуша І. В.	«Стратегія, яка має спрямованість на забезпечення стабільних конкурентних переваг та на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності» [10, с.157]
Горват О., Феєр О. В.	«Стратегія розвитку, яка базується на впровадженні у діяльність успішних методів конкурентної боротьби, залучення споживачів та отримання лідерських позицій в галузі» [9, с.291]
Пашук Л.В., Свищук І.Л.	«Сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку в умовах динамічних змін і обмежених ресурсів, з метою забезпечення його стабільної діяльності та прибутковості» [21]
Халімон Т.М., Рожкова Я.В.	«Складний і водночас дієвий інструмент для успішної роботи підприємства, проте вона не гарантує вирішення всіх його проблем» [39]

Продовження табл. 1.1

1	2
Федірко Г.	«Конкурентна стратегія підприємства є динамічний довгостроковий цілеспрямований плановий комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкованих загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямовані на досягнення й утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції, високих фінансово-економічних результатів підприємства і здатні нейтралізувати вплив конкурентних сил» [57, с.162]

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька підходів до трактування конкурентної стратегії:

- підхід, що базується на плануванні заходів для розвитку конкурентних позицій, визначенні методів і механізмів управління ресурсами та процесами, а також на встановленні цільових орієнтирів діяльності (планово-цільовий підхід);
- підхід, який розглядає конкурентну стратегію через здобуття переваг над суперниками або відмінностей у результатах діяльності (підхід конкурентних переваг), тобто реалізація стратегії забезпечує формування конкретних переваг на ринку;
- підхід, що визначає стратегію через призму досягнення ефективності та результативності розвитку бізнес-організації (результативний підхід).

Проаналізувавши різні визначення конкурентної стратегії, сформульовано власне визначення: конкурентна стратегія – це цілісна система довгострокових управлінських рішень і узгоджених дій бізнес-організації, спрямованих на формування, розвиток і утримання стійких конкурентних переваг шляхом раціонального використання ресурсів, вибору пріоритетних напрямів діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення стабільної ринкової позиції, прибутковості й стратегічного зростання.

Конкурентна стратегія бізнес-організації окреслює шляхи його розвитку через застосування дієвих методів протистояння суперникам, приваблення

споживачів та закріплення провідних позицій у певній галузі. Вона забезпечує швидку адаптацію до нових ринкових можливостей і потенційних загроз. Основне завдання стратегії полягає у зміцненні частки ринку та підвищенні впливу компанії на ньому. Впровадження стратегії сприяє не лише розширенню клієнтської бази, а й збереженню лояльності та задоволеності наявних споживачів. Вона спрямована на підвищення результативності діяльності та максимізацію прибутковості бізнес-організації на ринку [9, с.291].

Конкурентна стратегія є визначальним чинником діяльності підприємства та суттєво впливає на його успішність і здатність зберігати позиції на ринку. Її головна мета полягає у формуванні конкурентної переваги та забезпеченні ефективної взаємодії з ринковим середовищем. Основні завдання конкурентної стратегії бізнес-організації наведені на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Основні завдання конкурентної стратегії бізнес-організації

Джерело: побудовано автором за [9, с.290]

Уточнюючи завдання конкурентної стратегії, слід підкреслити, що її мета полягає у закріпленні міцних позицій на ринку, які забезпечують організації здатність не лише виживати, а й активно розвиватися в умовах постійної

конкуренції. Стратегія орієнтована на виявлення та максимально ефективно застосування сильних сторін бізнес-організації – технологічних переваг, високої якості продукції, ефективності операцій – для формування неповторної ціннісної пропозиції для клієнтів. Вона дозволяє оптимізувати використання ресурсів, досягати високих результатів та знижувати витрати. Організація при цьому повинна залишатися гнучкою, швидко адаптуючись до змін економічного, технологічного, соціального та політичного середовища, а також оперативно реагувати на нові можливості й загрози. Мета конкурентної стратегії бізнес-організації полягає у здобутті та утриманні значної частки ринку, що забезпечує суттєвий вплив компанії на його розвиток. Ефективна стратегія дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й підтримувати лояльність та задоволеність наявних споживачів. Вона спрямована на підвищення економічної результативності та максимізацію прибутку, який можна отримати в конкретних ринкових умовах. Іноді стратегія також передбачає взаємодію з конкурентами, наприклад, через спільні розробки або стандартизацію процесів. Для реалізації цих завдань необхідно систематично досліджувати ринок, аналізувати діяльність конкурентів і постійно коригувати стратегію відповідно до змін бізнес-середовища [9, с.291].

Соболева Г.Г. відзначає, що конкурентна стратегія бізнес-організації включає одночасно два рівні взаємозв'язків і відносин:

- вона відображає минуле, що включає сукупність властивостей і здобутків, накопичених системою в процесі її становлення, що визначають потенціал для подальшого розвитку та діяльності;
- вона визначає рівень практичної здатності до виживання та використання наявних ресурсів і можливостей, що зумовлює орієнтацію стратегії на перспективний розвиток і майбутні досягнення [32, с.21].

Слід підкреслити, що в умовах мінливого середовища конкурентна стратегія має спиратися на наявні ресурси та бути спрямованою на досягнення визначених цілей і завдань бізнес-організації, враховуючи при цьому особливості зовнішнього середовища, в якому функціонує конкретний суб'єкт ринку. Унікальність стратегії

полягає в її здатності формувати конкурентні переваги, та зберігатися протягом тривалого часу [39].

До ключових ресурсів, що визначають формування конкурентної стратегії, належать:

- технічні – виробниче обладнання, сировина, матеріали;
- технологічні – методи та способи виготовлення продукції;
- кадрові – чисельність, професійна підготовка та кваліфікація персоналу;
- інформаційні – дані про внутрішню систему та зовнішнє середовище, обсяг і достовірність аналізованої інформації, своєчасність її отримання;
- фінансові – розмір і ефективність використання коштів, фінансовий стан бізнес-організації;
- організаційні – методи прийняття рішень, організація процесів планування та контролю;
- часові – час як обмежений і невідновний ресурс [32, с.21].

Таким чином, можна сказати, що конкурентна стратегія бізнес-організації базується на наявних та потенційних конкурентних перевагах. Конкурентні переваги становлять основу його стратегії, спрямованої на закріплення успіху на ринку. Саме вони забезпечують компанії можливість вирізнитися серед суперників і підтримувати тривалу стабільність позицій. Формуючи ефективну стратегію, слід враховувати різні види конкурентних переваг та їх специфіку, що дозволяє організації задовольняти потреби клієнтів і зберігати сильні позиції в умовах постійної конкуренції [42, с.99].

Конкурентна стратегія посідає центральне місце в системі теоретичних категорій конкуренції та тісно пов'язана з ними. Узагальненим поняттям у цьому контексті, конкурентоспроможність бізнес-організації формується на основі його конкурентного статусу під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників [32, с.21].

Отже, конкурентна стратегія розглядається в науковій літературі як системна модель довгострокової поведінки бізнес-організації, спрямована на формування та утримання стійких конкурентних переваг у динамічному

середовищі. Узагальнення підходів свідчить, що її зміст пов'язаний із плануванням цілей і заходів розвитку, орієнтацією на досягнення відмінностей від конкурентів та забезпеченням результативності діяльності. Ключовим елементом конкурентної стратегії є ефективне використання внутрішніх ресурсів і здатність адаптуватися до зовнішніх змін для зміцнення ринкової позиції. Реалізація обґрунтованої конкурентної стратегії створює підґрунтя для стабільного розвитку бізнес-організації, підвищення її прибутковості та довгострокової конкурентоспроможності.

1.2 Класифікація конкурентних стратегій та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організації

У науковій літературі представлено значну кількість підходів до визначення сутності конкурентної стратегії та її місця в системі стратегічного управління підприємством. Науковці по-різному трактують зміст конкурентної стратегії, її взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства, а також виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій залежно від ринкової позиції компанії, джерел конкурентних переваг, особливостей цільового ринку та напрямів розвитку бізнесу. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні наукові підходи до трактування конкурентної стратегії та її ролі в системі ринкових стратегій підприємства.

Зозульов О.В., Царьова Т.О. зазначають, що конкурентна стратегія бізнес-організації до певної міри є узагальнюючою відносно базових стратегій (стратегії охоплення ринку, стратегії позиціонування, стратегії компанії відносно ринкового середовища та стратегії зростання) [25, с.312]. Місце конкурентної стратегії в системі ринкових стратегій компанії наведено на рис.1.2. Як бачимо, конкурентна стратегія є основою для розробки функціональних і продуктових стратегій та обумовлена загальнокорпоративними цілями бізнес-організації. Через конкурентну

стратегію виробляється інтегральна лінія поведінки бізнес-організації стосовно її провідних конкурентів.



Рисунок 1.2 – Місце конкурентної стратегії в системі ринкових стратегій бізнес-організації

Джерело: побудовано автором за [25, с.313]

Найбільш популярною є класифікація конкурентних стратегій Портера М. (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Види конкурентних стратегій за Портером М.

Джерело: [63;62]

Кожна з основних стратегій передбачає механізми захисту від впливу п'яти конкурентних сил. Наприклад, стратегія лідерства за витратами дозволяє підприємству отримувати прибуток навіть при мінімально можливій для конкурентів ціні. Низькі витрати створюють бар'єри для виходу на ринок нових гравців і появи товарів-замінників, а також пом'якшують вплив сильних постачальників, забезпечуючи гнучкість у разі підвищення ними цін. Крім того, споживачі з високою купівельною спроможністю не можуть змусити компанію знижувати ціну нижче рівня, прийнятого для найефективнішого конкурента [63].

Стратегія диференціації продукції спрямована на споживачів, які готові платити преміум за високу якість або розширений набір корисних характеристик товару чи послуги. Така стратегія формує захисний щит від впливу п'яти конкурентних сил: можливість заміни продукції зміцнює відданість клієнтів бренду, знижує їхню чутливість до ціни та підвищує рентабельність; унікальні властивості продукту та завойована лояльність споживачів створюють перешкоди для товарів-замінників; підвищена прибутковість дозволяє стійкіше реагувати на підвищення цін з боку сильних постачальників [63].

Стратегія фокусування може базуватися на принципах лідерства за витратами або диференціації, проте передбачає концентрацію ресурсів на конкретному сегменті ринку або вузькій ніші з унікальними потребами, забезпечуючи їхнє задоволення на рівні, що перевищує можливості конкурентів [63].

Міщук А.А., Боєнко О.Ю. вказують, що розробляючи стратегію бізнес-організації, доцільно спиратися на концепцію, запропоновану М. Портером: щоб досягти стійкої конкурентної позиції, організація може використати один із типів конкурентних переваг – низькі витрати або значну диференціацію продукту порівняно з продукцією конкурентів [63, с.151]. Автори запропонували інтерпретувати загальні стратегії Портера для підприємств, які працюють у медичній галузі на основі дослідження концептуальної структури конкуренції між медичними закладами на ринку охорони здоров'я, показаної на рис.1.4.

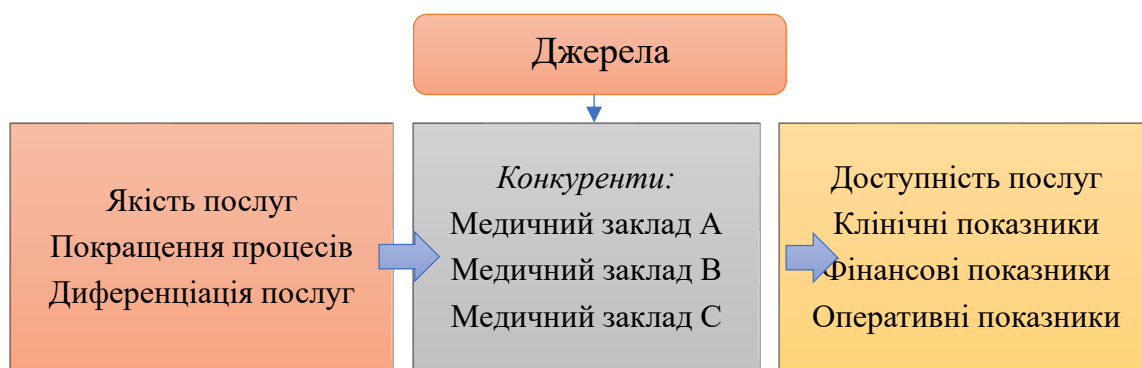


Рисунок 1.4 – Концептуальна структура конкуренції між бізнес-організаціями на ринку охорони здоров'я

Джерело: [63, с.152]

Концепція, запропонована Міщук А.А. та Боєнко О.Ю., корелює з трьома базовими стратегіями М. Портера – лідерством за витратами, диференціацією та фокусуванням; їм відповідають стратегія удосконалення процесів, стратегія розширення й урізноманітнення медичних послуг і стратегія лідерства у сфері якості медичної допомоги. Стратегія удосконалення процесів орієнтована на весь ринок, тому співвідноситься з лідерством за витратами: бізнес-організації, які працюють в медичній галузі та які її обирають, стандартизують перелік послуг і підвищують операційну ефективність задля зниження витрат та прискорення оборотності активів. Стратегія диференціації медичних послуг також спрямована на широкий ринок, оскільки передбачає формування унікальних напрямів лікування й сервісу для задоволення різноманітних запитів пацієнтів. Стратегія лідерства за якістю медичної допомоги пов'язана з фокусуванням і ґрунтується на зосередженні ресурсів у межах вузького сегмента через виконання складних спеціалізованих процедур. Отже, дослідники виокремлюють три ключові варіанти стратегічної поведінки підприємств, які працюють в медичній галузі в конкурентному середовищі. На нашу думку, даний підхід можна використовувати і для підприємств фармацевтичної галузі.

Ансофф І. у своїй роботі 1989 року пропонує наукове обґрунтування класифікації конкурентних стратегій, близьке до концепції Портера, орієнтуючись

на швидкість зростання, диференціацію ринку та продукту. На основі цих стратегій формується матриця Ансоффа з напрямками «ринок» і «товар», що включає:

- стратегію концентрованого зростання, пов'язану зі зміною продукту або ринку, яка передбачає проникнення та зміцнення позицій на наявному ринку, розвиток ринку та розвиток продукту;
- стратегію диверсифікованого зростання, що охоплює концентричну, чисту та конгломеративну диверсифікацію;
- стратегію обмеженого зростання, застосовувану бізнес-організаціями у галузях зі стабільними технологіями [51].

Літл А.Д. (компанія Arthur D. Little) пропонує класифікацію конкурентних стратегій залежно від поточної конкурентної позиції бізнес-організації та можливостей її покращення. За ADL-підходом виділяють п'ять типів стратегій відповідно до ринкової позиції (рис. 1.5) [69].



Рисунок 1.5 – Типи конкурентних стратегій за ADL-підходом

Джерело: побудовано автором за [69]

Отже, підхід Артура Літтла дозволяє класифікувати конкурентні позиції фірми за рівнем її ринкової сили та можливостями стратегічного розвитку. Розподіл

на п'ять типів позицій відображає різний ступінь впливу бізнес-організації на ринок і визначає потенціал його конкурентної стратегії.

Згідно з класифікацією маркетингових конкурентних стратегій Котлера Ф., розмежування базується на конкурентних позиціях компанії та напрямках її маркетингової діяльності, а також на взаємодії та протидії конкурентів на ринку. У межах цього підходу науковець виділяє чотири основні різновиди стратегій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види конкурентних стратегій за підходом Котлера Ф.

Тип стратегії	Характеристика бізнес-організації
Ринковий лідер	Бізнес-організація займає найбільшу частку ринку та формує правила гри у своєму сегменті. Вона визначає цінову політику, напрями інновацій, інтенсивність рекламних кампаній та збутову активність. Ринковий лідер фактично задає стандарти маркетингового комплексу для свого ринку, охоплюючи різні галузі, товарні категорії та території.
Челенджери	Бізнес-організації, які займають другі або треті позиції на ринку та активно прагнуть розширити свою частку. Основна мета – досягти ринкової першості. Стратегія челенджера зазвичай передбачає наступ на ринкового лідера, рівного конкурента або менші за розміром організації, застосовуючи переваги в ціні, якості, асортименті, виробничих витратах чи сервісному обслуговуванні.
Послідовники	Бізнес-організації, які утримують існуючу ринкову частку, не прагнучи до перших позицій. Вони орієнтовані на підтримку стабільності та наслідування перевірених ринком практик лідера, що знижує ризики і витрати. Послідовники використовують наявні конкурентні переваги у своєму сегменті (територіальному, сервісному) і уникають агресивних дій проти інших гравців.
Нішери	Бізнес-організації, що обслуговують вузькі ринкові сегменти, які залишилися поза увагою великих організацій. Стратегія ринкової ніші передбачає спеціалізацію за географією, типом споживача, співвідношенням «ціна-якість» або сервісним обслуговуванням. Вона є особливо ефективною для малих компаній, які лише починають діяльність на ринку.

Джерело: складено автором за [61]

В умовах воєнного стану підвищення конкурентоспроможності підприємств потребує стратегічної інтеграції дій та гнучкого планування. Ефективність досягається через управління ризиками, впровадження новітніх технологій, оперативну адаптацію та відповідальний підхід до ведення бізнесу.

Компанії повинні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, застосовуючи адаптаційні стратегії для забезпечення виживання. Особливу значущість набуває диверсифікація ресурсів і ризиків, пошук нових ринків та

альтернативних постачальників для зменшення вразливості. Інвестиції в інноваційні рішення відкривають додаткові шляхи розвитку та зміцнюють позиції на ринку навіть у складних умовах [30, с.351].

У воєнний час Скок П.О., Сотник Ю.П. вважають доцільним використання таких конкурентних стратегій (рис.1.6).

Слід відзначити, що за концепцією Портера М. лише чітке дотримання однієї стратегічної орієнтації забезпечує високий рівень результативності. Спроби одночасно поєднувати різні загальні стратегії часто призводять до ситуації, коли бізнес-організація опиняється «посередині», що негативно відбивається на ефективності її діяльності [60, с.82].

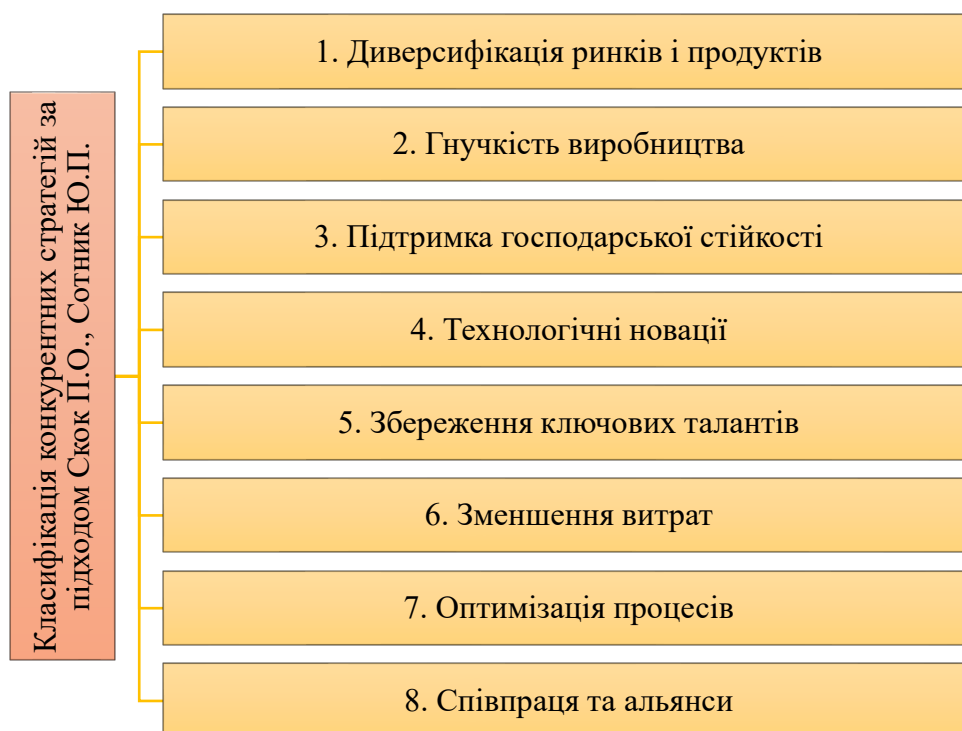


Рисунок 1.6 – Класифікація конкурентних стратегій за підходом Скок П.О., Сотник Ю.П.

Джерело: [30, с. 350]

Проте сучасні дослідження вказують, що застосування гібридних стратегій здатне підвищувати результативність, адже зі зростанням складності та багатовимірності профілю стратегії її ринкова позиція стає більш збалансованою та

захищеною. Ключові переваги використання гібридних стратегій наведені на рис.1.7.



Рисунок 1.7 – Ключові переваги використання гібридних стратегій

Джерело: [60, с.90]

Отже, конкурентна стратегія займає центральне місце у стратегічному управлінні бізнес-організацією і являє собою комплекс управлінських рішень, спрямованих на посилення позицій компанії на ринку. У науковій літературі конкурентні стратегії розглядаються як багаторівнева система підходів, що формується в межах загальнокорпоративних цілей і конкретизується через функціональні та продуктові напрями розвитку підприємства.

Найпоширеніші концепції стратегічного управління (М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Літл) відображають різні підходи до формування та систематизації конкурентних стратегій бізнес-організації. У центрі більшості підходів до формування конкурентних стратегій перебуває вибір базового способу досягнення

конкурентних переваг на ринку, який визначається співвідношенням витрат, рівнем диференціації та характером ринкового позиціонування. Узагальнення цих підходів дає змогу розглядати конкурентну стратегію як інструмент довгострокового закріплення бізнес-організації в конкурентному середовищі. Найбільш відома систематизація стратегій належить М. Портеру, який наголошував на перевагах дотримання однієї чистої стратегії. Сучасні дослідження підтверджують, що для досягнення максимальної ефективності доцільним є застосування гібридних стратегій.

1.3 Методичні підходи та інструменти формування й удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації

Стратегія, розроблена з урахуванням особливостей бізнес-організації, дозволяє максимально ефективно використовувати обмежені ресурси, реагуючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі для досягнення оптимальних результатів. Бойко О., Колесніченко М., Семикоз Д., Чупринюк Б. та Ямбих Є. зазначають, що традиційна система управління конкурентоспроможністю формується як сукупність взаємопов'язаних підсистем, що спрямовані на зміцнення та розвиток переваг бізнес-організації на ринку. Через складність і багатовимірність цього процесу вирішальне значення має добір ефективних методів, інструментів і прийомів підвищення конкурентоспроможності. Система спирається на наукові принципи та інтегрований підхід із впровадженням інновацій, а рівень результативності значною мірою залежить від повноти та точності інформаційно-аналітичного забезпечення [4, с.156].

У системі наукових підходів до розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації провідне місце посідає концепція М. Портера. Запропонована ним логіка стратегічного вибору передбачає послідовне проходження кількох взаємопов'язаних кроків. Насамперед здійснюється структурний аналіз галузі з

метою з'ясування інтенсивності конкурентної боротьби та впливу ключових ринкових сил. Далі проводиться оцінювання поточних позицій бізнес-організації, його ресурсного потенціалу та перспектив розвитку. Завершальним етапом виступає обґрунтування та впровадження однієї з базових конкурентних стратегій, що забезпечує формування стійких переваг на ринку [63].

Під час структурного аналізу галузі та оцінювання стану бізнес-організації важливо не лише ідентифікувати характерні галузеві явища, а й здійснити поглиблене дослідження їх змісту з метою всебічного розуміння слабких сторін конкурентів і потенційних загроз для власної діяльності. Автор концепції застерігає щодо ризику обрання неадекватної стратегії, у зв'язку з чим перед остаточним вибором стратегічної альтернативи необхідним етапом виступає комплексна оцінка ризиків. У процесі визначення стратегії, яку бізнес-організація спроможна ефективно реалізувати, суттєвого значення набуває її систематичне вдосконалення. З цією метою пропонується здійснювати прогнозування розвитку галузі шляхом постійного моніторингу зовнішнього середовища та аналізу як наявних, так і потенційних конкурентів. Портер М. підкреслює, що поверхневий аналіз є недостатнім, а дослідження конкурентів має здійснюватися ґрунтовно, відповідно до визначеного ним алгоритму. Отже, процес розробки стратегії за Портером М. передбачає послідовне формування конкурентної стратегії та її безперервне вдосконалення (рис. 1.8) [66].

Н. В. Зачосова, Н. С. Носань та А. О. Савранський наголошують, що формування конкурентної стратегії має спиратися на реальний ресурсний потенціал бізнес-організації та бути невід'ємною складовою загальної системи стратегічного менеджменту. Обрана стратегія повинна узгоджуватися з місією та стратегічними цілями діяльності, не створюючи внутрішніх протиріч у розвитку компанії. Ризик виникнення таких протиріч зумовлюється різноспрямованістю інтересів стейкхолдерів: частина з них орієнтується на максимізацію конкурентних переваг і прибутку незалежно від витрат, тоді як інші надають перевагу помірному рівню конкурентної боротьби задля збереження економічної безпеки бізнесу, навіть за умови спрямування частини корпоративних ресурсів на її забезпечення [13, с.61].



Рисунок 1.8 – Процес вибору конкурентної стратегії за Портером М.

Джерело: [63;66]

Формування конкурентної стратегії зумовлюється сукупністю чинників, співвідношення яких є унікальним для кожної галузі та окремої бізнес-організації й змінюється під впливом часу та ринкових трансформацій. Під час її розроблення необхідно враховувати базові параметри діяльності компанії, серед яких місія, чинна політика, наявні конкурентні переваги та специфіка організації бізнес-процесів. Вагоме значення мають також обрані ринки збуту, характеристики продукції або послуг, ресурсне забезпечення, організаційна структура, виробнича програма й сформована корпоративна культура, оскільки саме їх поєднання визначає реальні можливості стратегічного розвитку [39].

При розробці конкурентної стратегії організації слід враховувати наступні принципи (рис.1.9).

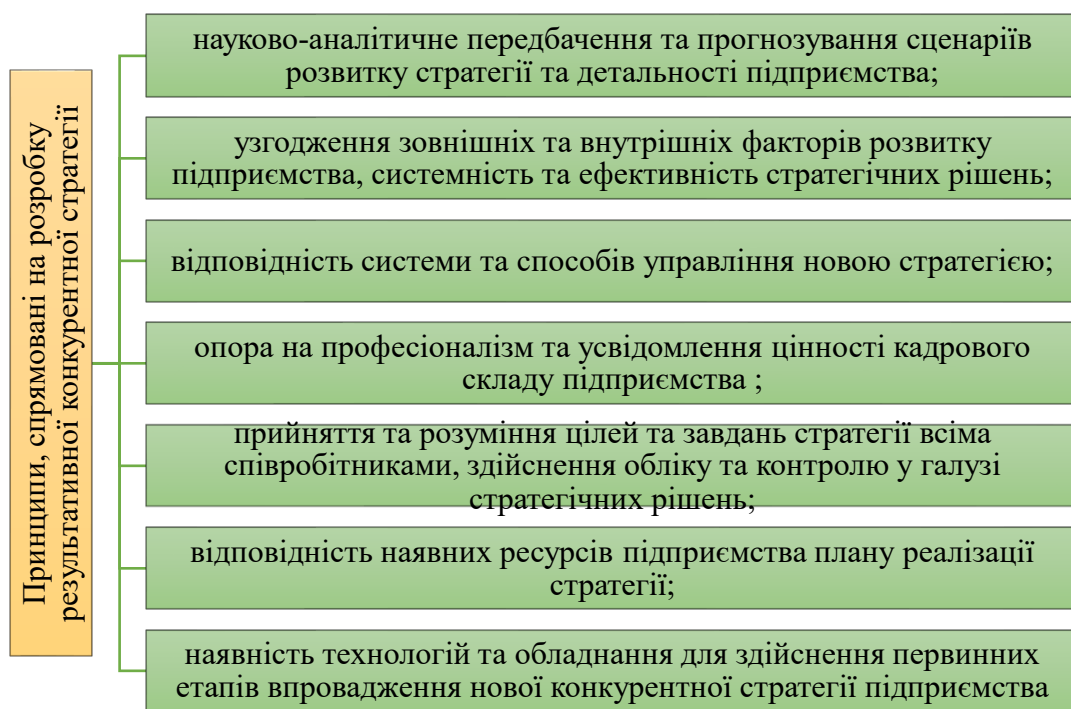


Рисунок 1.9 – Принципи, спрямовані на формування результативної конкурентної стратегії

Джерело: складено на основі [4;45]

Відповідно до них результативна конкурентна стратегія спирається на науково обгрунтоване прогнозування, що дозволяє оцінювати можливі сценарії розвитку підприємства та ринкового середовища й завчасно коригувати управлінські рішення. Її формування передбачає узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами, забезпечуючи системність стратегічного планування та ефективність реалізації рішень. Важливою складовою виступає відповідність управлінських механізмів обраній стратегії, що гарантує її практичну реалізацію без організаційних розривів. Окреме значення має кадровий потенціал, оскільки професійність персоналу та розуміння стратегічних цілей усіма працівниками формують основу узгоджених дій і контрольованості процесів. Реалізація стратегії потребує відповідності ресурсного забезпечення запланованим завданням, що включає фінансові, матеріальні та організаційні можливості підприємства. Технологічна база та наявність необхідного обладнання визначають реалістичність запуску та початкової імплементації конкурентної стратегії.

Проаналізувавши наукову літературу пропонуємо наступні етапи формування конкурентної стратегії бізнес-організації (рис.1.10).

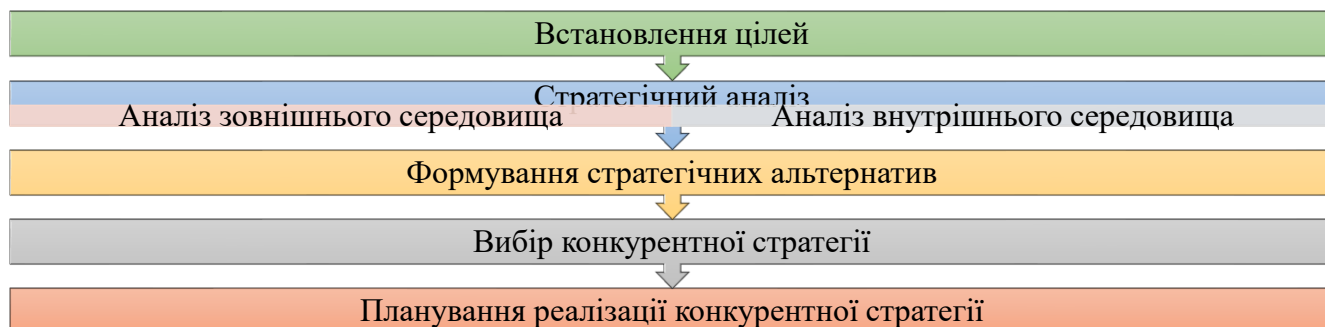


Рисунок 1.10 – Етапи формування конкурентної стратегії бізнес-організації

Джерело: побудовано автором за [12, с.30-31; 60, с.90]

При розробці конкурентної стратегії важливо враховувати ієрархію управління, оскільки стратегія повинна відображати поставлені цілі та завдання бізнес-організації у вигляді чітко структурованого плану. Тому логічним початком побудови стратегії є аналіз поточного стану бізнес-організації на ринку та оцінка його внутрішнього середовища [12, с.31].

Формування конкурентної стратегії бізнес-організації розпочинається з постановки конкретних цілей, які визначають напрям розвитку та сприяють здобуттю конкурентних переваг. Наступним кроком є аналіз зовнішнього середовища для виявлення можливостей і ризиків, здатних вплинути на діяльність компанії. Паралельно проводиться оцінка внутрішніх ресурсів і потенціалу бізнес-організації, що дає змогу визначити його сильні та слабкі сторони [12, с.31].

Для узагальнення результатів проведеного аналізу впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища доцільно використовувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє отримати повну картину положення бізнес-організації на ринку та визначити різні варіанти стратегічного розвитку. На основі отриманих даних обирається конкурентна стратегія, яка найбільше відповідає цілям компанії та умовам ринкового середовища. Завершальний етап полягає у плануванні реалізації обраної стратегії, що включає деталізацію конкретних заходів та

визначення ресурсів, необхідних для її успішного впровадження. Для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-організації застосовують низку методів стратегічного аналізу, серед яких SWOT-аналіз залишається одним із найпоширеніших інструментів. Його використання допомагає визначити перспективи розвитку та ухвалити збалансовані рішення в умовах конкуренції [27, с. 126].

Методику SWOT-аналізу доцільно розглядати у вигляді послідовних етапів: визначення експертів, формулювання сильних і слабких сторін бізнес-організації, виявлення можливостей та загроз, їх оцінка, побудова матриці SWOT і подальша розробка стратегічних рішень. При застосуванні цього інструменту в управлінні українськими бізнес-організаціями виникають певні труднощі: ймовірність некоректних оцінок, надмірна кількість факторів, суб'єктивність суджень, проблеми з достовірністю даних і рівнем кваліфікації експертів. Через те, що аналіз часто базується на експертних оцінках без статистичної перевірки, необхідно ретельно враховувати ймовірність реалізації виявлених загроз і можливостей.

Модель п'яти сил Портера М. створена для оцінки конкурентного середовища в галузі з позиції її прибутковості та структури. Вона дає змогу визначити здатність бізнес-організації протистояти конкурентам, беручи до уваги такі основні фактори:

- загрозу появи товарів-замінників;
- ймовірність входу нових учасників на ринок;
- вплив постачальників на ринкові умови;
- вплив споживачів на ціни та умови продажу;
- інтенсивність конкуренції між існуючими компаніями галузі [63].

Оцінка впливу конкурентних сил на діяльність бізнес-організації проводиться експертним методом за трьохбальною системою, де 1 бал означає слабкий вплив факторів, 2 бали вказує на помірний вплив, а 3 бали ідентифікує сильний вплив.

Карта стратегічних груп конкурентів використовується для виявлення організацій, що становлять найближче конкурентне середовище досліджуваної компанії та належать до тієї ж стратегічної групи, а також для оцінки їхніх позицій на ринку. Вона дозволяє деталізувати розуміння конкурентної ситуації в галузі та служить наочним інструментом для графічного представлення ринкового середовища (дод. А) [16].

Бенчмаркінг виступає ефективним інструментом оцінки та вдосконалення роботи бізнес-організації. Він широко застосовується в консалтинговій практиці для виявлення розриву між діяльністю компанії та передовими практиками галузі. Регулярне порівняння ключових показників з конкурентами забезпечує швидку реакцію на зміни ринкової ситуації та дозволяє своєчасно адаптувати стратегії управління.

Після збору та опрацювання даних про ринок і конкурентів переходять до формування плану впровадження конкурентної стратегії. Водночас варто підкреслити, що сама стратегія не є кінцевим результатом розробки. Необхідно оцінити процес її реалізації та проаналізувати отриманий досвід бізнес-організації. Цей аналіз стане основою для майбутніх стратегічних рішень і дозволить створити нову конкурентну стратегію, адаптовану до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії [12, с.31].

Отже, формування конкурентної стратегії проходить через низку етапів і передбачає комплексний підхід до аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність бізнес-організації. Врахування попереднього досвіду та досягнень компанії дозволяє мінімізувати повторення помилок і підвищити конкурентоспроможність. Послідовність у розробці та реалізації стратегії сприяє зниженню ризиків і забезпечує узгодженість дій для досягнення поставлених цілей. Постійний контроль результатів на всіх стадіях реалізації дає змогу своєчасно коригувати відхилення від плану. Одночасно інтеграція стратегічних принципів у діяльність усієї організації забезпечує досягнення загальної мети та ефективність конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЗДРАВО» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Господарська діяльність ТОВ «ЗДРАВО» та фактори, що впливають на формування його конкурентної стратегії

ТОВ «ЗДРАВО» – це сучасна вітчизняна фармацевтична компанія, створена та зареєстрована 19.10.2006 р. відповідно до законодавства України. Код ЄДРПОУ бізнес-організації - 34603398. Юридична адреса бізнес-організації: м. Київ, вул. Автозаводська, буд. 54/19. Основний вид діяльності: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами. Станом на 01 січня 2026 року чисельність працівників підприємства становила 152 особи.

ТОВ «ЗДРАВО» створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, сервісної, торговельної, посередницької, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності, та подальшого його розподілу між учасниками товариства. Компанія успішно об'єднує досвід фахівців із різних галузей медицини та сучасні маркетингові технології у процесі здійснення діяльності. Система побудована на постійному дослідженні ринку охорони здоров'я, світових трендів, інновацій у сфері медицини, на ретельному вивченні потреб пацієнтів, що дозволяє комплексно підходити до задоволення потреб потенційних клієнтів.

ТОВ «ЗДРАВО» має ліцензію на імпорт лікарських засобів АЕ № 192440 від 02.03.2013 та ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами АВ № 518323 від 05.02.2010. ТОВ «ЗДРАВО» спеціалізується переважно на продажу дієтичних добавок, засобів, що впливають на статеву сферу, місцевоанестезуючих засобів, капіляростабілізуючих засобів, протимікробних засобів, імуностимулюючих засобів, протизапальних, протиревматичних засобів, кардіологічних

препаратів, анальгетиків, препаратів для лікування біліарної патології. Асортимент товарів компанії становить 38 найменувань. З яких половина саме дієтичні добавки.

Місія та цілі не визначені на сайті бізнес-організації або в її офіційних звітах. Цінності ТОВ «ЗДРАВО» наведено на рис.2.1.



Рисунок 2.1 – Цінності ТОВ «ЗДРАВО»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗДРАВО»

Бізнес-організація приділяє пріоритетну увагу підтриманню та зміцненню ділової репутації. ТОВ «ЗДРАВО» послідовно забезпечує прозорість господарської діяльності та дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Компанія володіє чинними ліцензіями на здійснення оптової торгівлі лікарськими засобами, обіг та знищення яких регламентуються вимогами законодавства. Процедури утилізації медикаментів здійснюються відповідно до встановлених ліцензійних умов і нормативних актів. Господарська діяльність ТОВ «ЗДРАВО» здійснюється відкрито, з неухильним дотриманням правових норм, при цьому

ключовим принципом виступає етичність ведення бізнесу та повна відмова від будь-яких проявів корупційної діяльності.

Організаційну структуру ТОВ «ЗДРАВО» наведено на рис.2.2. Як бачимо з рис.2.2 організаційна структура управління ТОВ «ЗДРАВО» є лінійно-функціональною. Керівництво бізнес-організацією здійснює директор, якому підпорядковуються керівники окремих департаментів. Кожен департамент виконує визначений напрям роботи та відповідає за відповідний напрям діяльності бізнес-організації. Частина виготовленої продукції реалізується на зовнішніх ринках, а координацію операцій, пов'язаних з експортом, забезпечує департамент зовнішньоекономічної діяльності.

Динаміку реалізації товарів компанії в 2023-2025 роках наведено на рис.2.3.

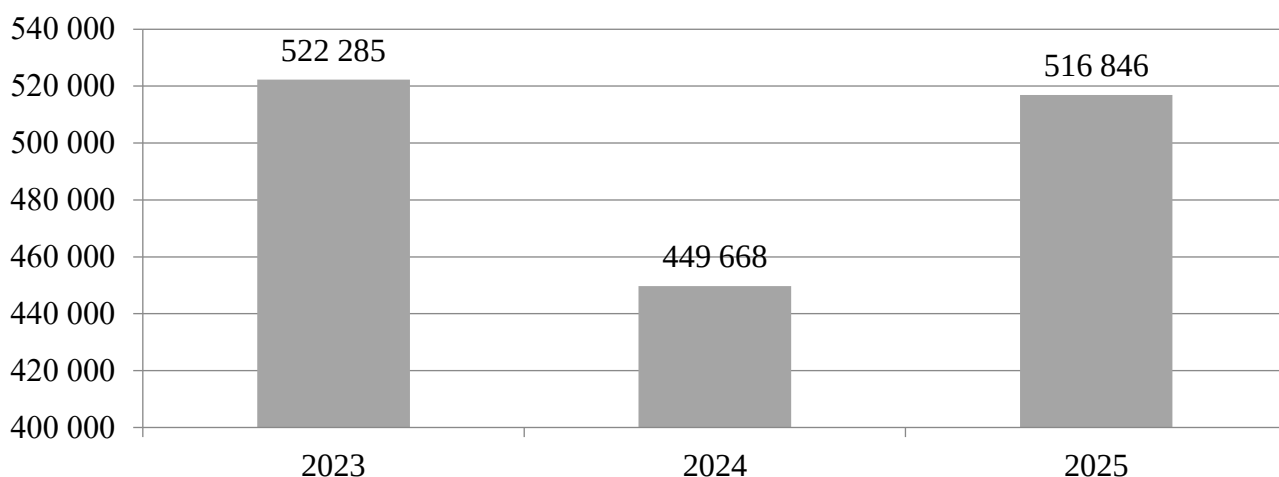


Рисунок 2.3 – Динаміка реалізації товарів ТОВ «ЗДРАВО» в 2023-2025 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗДРАВО» (дод.Б)

Як бачимо з рис. 2.3, протягом трьох років обсяг продажів бізнес-організації зменшився. Основними причинами цього стали проблема з логістикою, а також скорочення попиту на продукцію. Зокрема, споживачі все частіше користуються онлайн-сервісами, такими як «Таблетка.ua», що дозволяють порівнювати ціни та обирати дешевші аналоги фармацевтичної продукції.

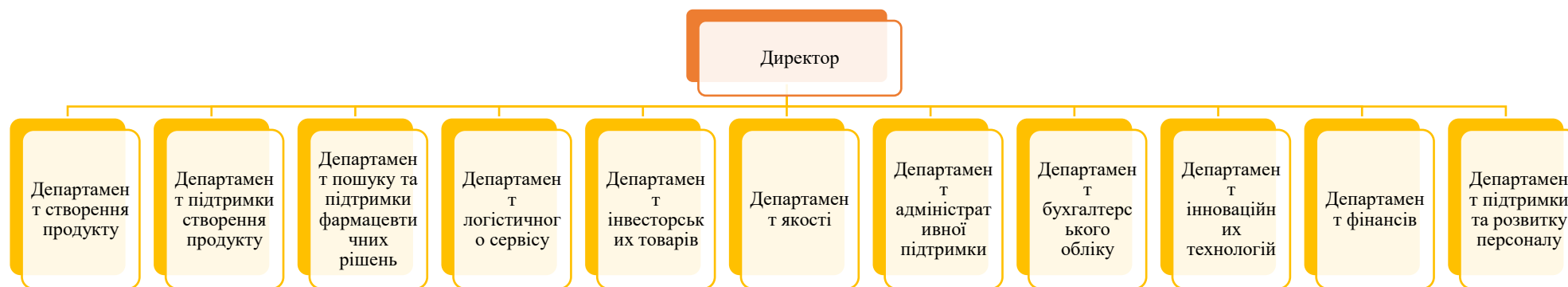


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «ЗДРАВО»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗДРАВО»

Структуру продаж ТОВ «ЗДРАВО» в 2023-2025 роках за категоріями товарів наведемо на рис.2.4.

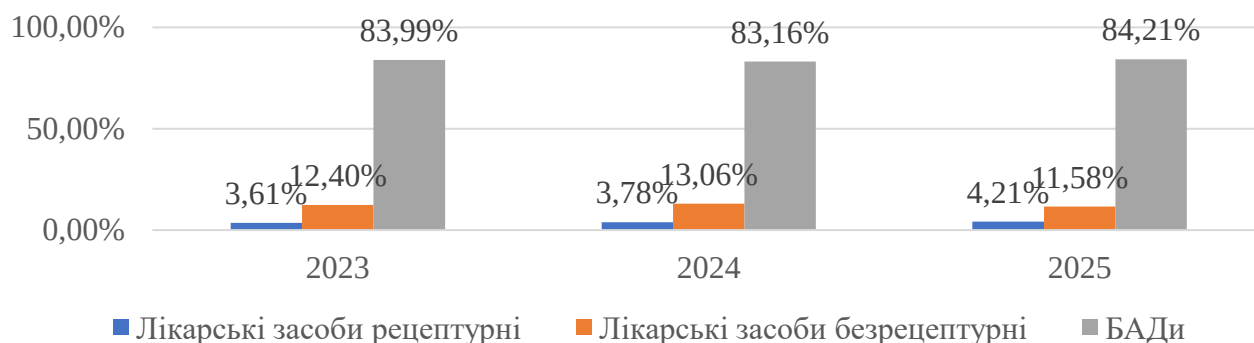


Рисунок 2.4 – Структура реалізації товарів ТОВ «ЗДРАВО» в 2023-2025 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗДРАВО» (дод.Б)

З рис.2.4 бачимо, що найбільшу частку в доходах компанії формує продаж БАДів (дієтичних добавок), частка від продажу якого в доходах 2025 року складала 84,21%, частка рецептурних ліків в 2025 році склала 4,21% та безрецептурних ліків – 11,58%.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЗДРАВО» в 2023-2025 роках в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЗДРАВО» в 2023-2025 роках

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				"+, -"	%	"+, -"	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	522 285	449 668	516 846	-72 617	-13,90%	67 178	14,94%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	285 886	189 816	183 374	-96 070	-33,60%	-6 442	-3,39%
Чистий прибуток, тис. грн.	-23 019	-69 563	-39 487	-46 544	-202,20%	30 076	43,24%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,55	0,42	0,35	-0,13	-22,88%	-0,07	-15,95%
Чисельність персоналу, осіб	127	134	155	7	5,51%	21	15,67%
Фонд оплати праці, тис.грн.	59 288	83 169	99 839	23 881	40,28%	16 670	20,04%

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна ЗП, грн	38 903	51 722	53 677	12 819	32,95%	1 955	3,78%
Зарплатовіддача грн./грн.	8,81	5,41	5,18	-3,40	-38,63%	-0,23	-4,25%
Коефіцієнт плинності персоналу, %	2,36	5,97	9,03	3,61	152,74%	3,06	51,29%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	4 112	3 356	3 334	-757	-18,40%	-21	-0,63%
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	15 863	17 944	20 231	2 082	13,12%	2 287	12,75%
Фондовіддача грн/грн	32,93	25,06	25,55	-7,87	-23,89%	0,49	1,95%
Фондоозброєність	124,90	133,91	130,52	9,01	7,21%	-3,39	-2,53%
Рентабельність активів, %	-4,75	-18,07	-8,80	-13,32		9,26	
Рентабельність продукції, %	82,69	136,90	181,85	54,21		44,96	
Рентабельність продаж, %	45,26	57,79	64,52	12,53		6,73	
Рентабельність діяльності, %	-4,41	-15,47	-7,64	-11,06		7,83	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	0,10	0,10	-0,42		0,00	
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,03	0,38	0,47	-2,65		0,09	
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,63	0,24	0,26	-1,39		0,02	
Коефіцієнт автономії	-0,39	-0,50	-0,48	-0,11		0,01	
Коефіцієнт фінансового ризику	-2,57	-2,02	-2,07	0,55		-0,06	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,26	1,25	1,10	-0,01		-0,15	

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗДРАВО» (дод.Б)

З табл. 2.1 бачимо, що чистий дохід компанії в 2024 році знижувався на 13,9% внаслідок скорочення обсягів замовлень від клієнтів та перебоїв в поставках препаратів, які користуються попитом через логістичні проблеми, а у 2025 році чистий дохід зріс на 14,94% як через збільшення обсягів продажу, так і внаслідок зростання цін на продукцію. Собівартість товарів в 2024 році зменшилась на 33,6%, оскільки було зменшено обсяг продажів, а в 2025 році зменшилась на 3,39%, оскільки знизилась витрати на доставку товарів. Чистий прибуток в 2024 році знизився на 200,2% внаслідок зменшення продаж, зростання неопераційних та фінансових витрат, а в 2025 році обсяг збитку зменшився на 43,24% завдяки зниженню собівартості товарів. Однак, в 2024 - 2025 роках бізнес-організація працювала збитково.

Чисельність персоналу за 3 роки зросла зі 127 працівників до 155 працівників через розширення штату персоналу, окрім того бізнес-організація планує збільшувати асортимент товарів. Середньомісячна заробітна плата персоналу виросла з 38903 грн. в 2023 році до 53677 грн., такий рівень оплати праці вище середніх заробітних плат в Україні, але відповідає рівню оплати праці в галузі, оскільки усіх фармацевтичних компаній високі заробітні плати. Зарплатовіддача за 3 роки знизилась з 8,81 грн. до 5,18 грн., однак, показник є досить високим, а оскільки персонал є ключовим ресурсом компанії, зниження рівня оплати праці недоцільним. Коефіцієнт плинності персоналу за 3 роки виріс з 2,36% до 9,03%. В 2024 році, зростання показника обумовлене довготривалою війною в країні через яку багато фахівців виїжджає закордон, оскільки вивозить своїх дітей подалі від воєнних дій. Окрім того, офіс бізнес-організації розташований в м. Київ, а в кінці 2025 року була складна ситуація з електропостачанням, опаленням будинків, водопостачанням в м. Київ та Київській області. Продуктивність праці персоналу знижувалась в 2024 році на 18,4% та в 2025 році на 0,63% і хоча однією з причин зниження продуктивності праці є збільшення штату персоналу, однак зниження показника свідчить про зниження ефективності управління персоналом, а тому є потреба в посиленні мотивації персоналу компанії.

Середньорічна вартість основних засобів зростала в 2024 році на 13,12% та в 2025 році на 12,75%, так як бізнес-організація інвестує в розвиток компанії. Однак, фондівіддача в 2024 році знижувалась на 23,89% та в 2025 році виросла на 1,95%, однак, за 3 роки вона знизилась, що свідчить про недостатньо ефективне використання основних засобів бізнес-організації. Фондоозброєність за 3 роки виросла зі 124,9 тис. грн. на особу до 130,52 тис.грн. на особу, що свідчить про збільшення забезпеченості працівників основними засобами та технічними ресурсами, що потенційно створює передумови для підвищення ефективності праці, хоча на практиці це не супроводжувалося зростанням продуктивності персоналу.

Рентабельність активів за 3 роки погіршилась та склала -8,8%, що свідчить про неефективне використання активів бізнес-організації та відсутність

можливості отримувати прибуток від наявних ресурсів у досліджуваній період. Рентабельність продукції виросла з 82,69% в 2023 році до 181,85% в 2025 році, що свідчить про зростання різниці між ціною реалізації продукції та її собівартістю, а також про підвищення ефективності формування торговельної націнки на реалізовані товари. Рентабельність продаж також виросла за 3 роки з 45,26% до 64,52%, що вказує на покращення структури витрат у складі доходу від реалізації та збільшення частки доходу, що залишається після покриття собівартості продукції. Рентабельність діяльності в 2023-2025 роках мала від'ємне значення, що вказує на збитковість основної діяльності бізнес-організації та перевищення загальних витрат над отриманими доходами. Отже, в 2023-2025 роках бізнес-організація працювало нерентабельно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 3 роки знизився з 0,53 до 0,1, тобто бізнес-організація має недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності за 3 роки знизився з 3,03 до 0,47, що свідчить про істотне погіршення здатності бізнес-організації покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт критичної ліквідності за 3 роки знизився з 1,63 до 0,26, що вказує на зниження платоспроможності бізнес-організації навіть за умови використання найбільш ліквідної частини оборотних активів без урахування запасів. Отже, за 3 роки показники ліквідності погіршились на 31.12.2025 року бізнес-організація було неліквідним.

Коефіцієнт автономії в 2023-2025 роках мав від'ємне значення та склав – 0,48 в 2025 році, що свідчить про відсутність власного капіталу для фінансування діяльності та високу залежність бізнес-організації від позикових джерел фінансування. Коефіцієнт фінансового ризику також мав від'ємне значення і склав у 2025 році -2,07, що вказує на перевищення зобов'язань над власним капіталом та наявність значних фінансових ризиків у діяльності бізнес-організації. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 1,26 до 1,1, що свідчить про скорочення частки власного капіталу, яка використовується в обороті бізнес-організації та

може бути спрямована на фінансування поточної діяльності. Отже, за 3 роки фінансова стійкість бізнес-організації знизилась.

Товари ТОВ «ЗДРАВО» реалізує аптечним мережам та медичним закладам. Модель комунікацій від час збуту товарів представлена на рис.2.5.

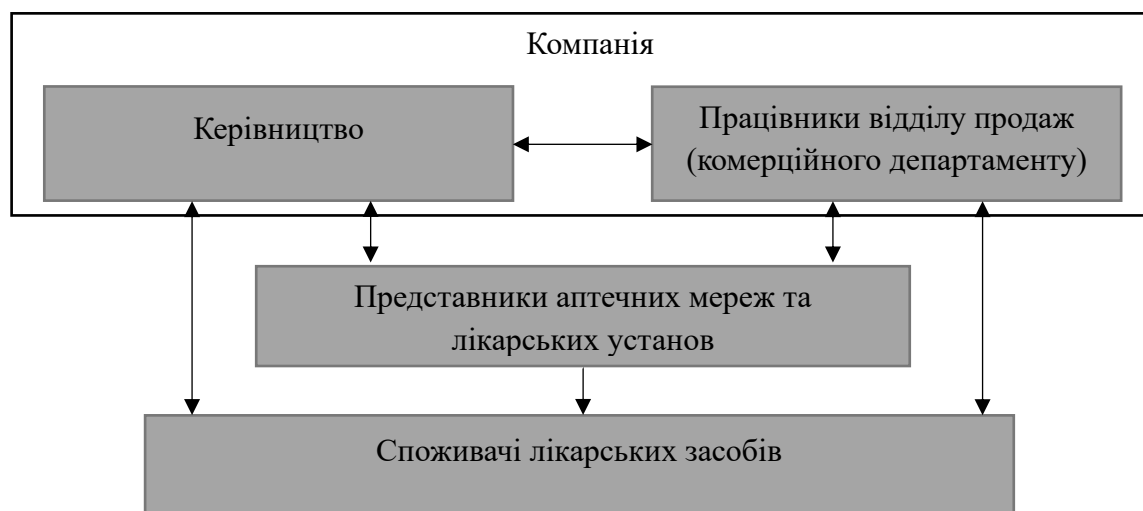


Рисунок 2.5 – Модель комунікаційної взаємодії ТОВ «ЗДРАВО»

Джерело: розроблено автором

Бізнес-організація здійснює реалізацію продукції безпосередньо великим аптечним мережам, а також через власних торгових представників. Придбання товарів ТОВ «ЗДРАВО» можливе в аптечних закладах, на офіційному вебсайті компанії та за допомогою спеціалізованих онлайн-платформ з продажу лікарських засобів.

Для просування продукції бізнес-організація використовує різні інструменти маркетингових комунікацій. В електронному середовищі інформація про компанію та її асортимент представлена на офіційному вебсайті та в соціальних мережах. Вебресурс містить відомості про діяльність бізнес-організації, асортимент продукції, партнерів, історію розвитку, а також інформацію щодо фінансових результатів.

Важливим напрямом збутової політики залишаються особисті продажі. Бізнес-організація системно розширює клієнтську базу та застосовує індивідуалізований підхід у співпраці з фармацевтичними компаніями. У процесі

прямих переговорів працівники добирають найбільш прийнятні умови взаємодії для кожного контрагента. ТОВ «ЗДРАВО» позиціонує себе як постачальник, що дотримується помірної цінової політики та не застосовує завищених торговельних націнок.

Далі проаналізуємо динаміку витрат на збут в 2023-2025 роках (рис. 2.6). З рис. 2.5 бачимо, що витрати на збут зростали в 2024 та в 2025 роках, а зважаючи на те, що в 2025 році не вдалось досягти обсягів продаж 2023 року, то ефективність витрат на збут не достатньо висока.



Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на збут ТОВ «ЗДРАВО» в 2023 - 2025 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗДРАВО» (дод.Б)

Розглянемо фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність бізнес-організації. ТОВ «ЗДРАВО», як вже зазначалось, працює на фармацевтичному ринку України.

Основними товарними категоріями фармацевтичного ринку України є ліки, доступні за рецептом і без рецепта, засоби особистої гігієни, а також вироби для медичного застосування та медична косметика, біологічно активні добавки і продукти лікувального харчування.

Проаналізуємо попит на фармацевтичному ринку України. Для цього розглянемо структуру аптечного кошику в Україні в 2024-2025 роках (рис.2.7). З рис.2.7 бачимо, що частка лікарських засобів зросла хоча і знизилась з 80,08% до 78,78%, але займає суттєву частку в продажах фармацевтичного ринку. Також

значною є частка БАДів, яка виросла до 11,55%. Частка ВМП склала в 2025 році 3,38%, косметики – 2,42% та інші сегменти ринку зайняли в 2025 році 3,88% в структурі продаж через аптечні мережі.

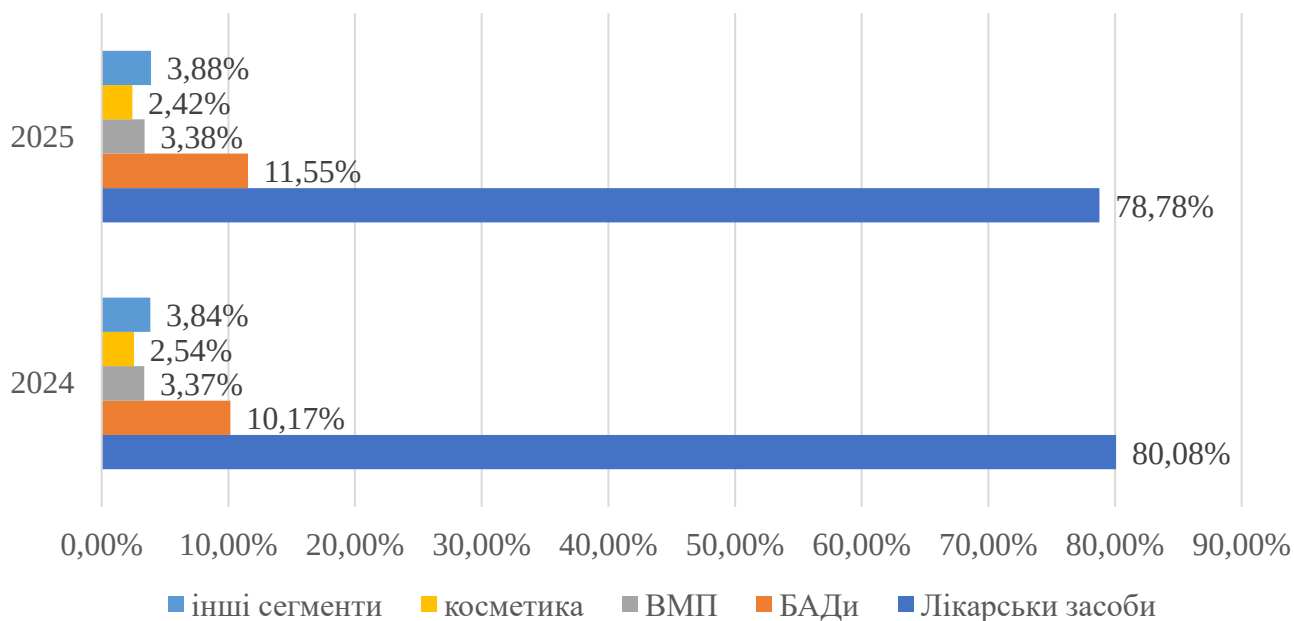


Рисунок 2.7 – Структура аптечного кошику в Україні в 2024-2025 роках, %

Джерело: складено автором за даними [34]

На сьогодні в Україні активно працює платформа «Таблетка.ua» для онлайн-бронювання лікарських засобів та товарів для здоров'я [20]. При оформленні бронювання на цьому сайті ціни на ліки зазвичай нижчі, а споживачі отримують можливість порівняти ціни в різних аптеках і дізнатися, де наявні потрібні препарати. Товари ТОВ «ЗДРАВО» представлені в аптечних мережах України, і стимулювання продажів через онлайн-бронювання сприяє збільшенню продаж.

Розглянемо політико-правові фактори впливу на діяльність ТОВ «ЗДРАВО». Не можливо не зазначити, що на розвиток ринку в 2022-2025 роках суттєво вплинули воєнні дії в країні та введення воєнного стану. Внаслідок війни в Україні зросла кількість поранених серед військових та мирного населення, через що лікарні опинилися в переповненому стані, що підвищило попит на фармацевтичні препарати. У 2022 році населення в умовах паніки масово закупувало ліки, зокрема знеболювальні та антибіотики, а порушення логістики призвело до

тимчасової відсутності частини препаратів в аптеках. У результаті виник дефіцит окремих лікарських засобів, проте у 2023 році попит і пропозиція в аптечних мережах відновилися до стабільного рівня, а станом на 2025 рік майже всі аптечні позиції наявні в аптечних мережах країни. Окрім того, введення воєнного стану в лютому 2022 році та активні воєнні дії на території країни привели до руйнування транспортної інфраструктури та значних проблем з логістикою.

Постановою КМУ № 1802 від 26 грудня 2025 року [24] встановлено нові вимоги для аптек, розташованих у приміщеннях державних і комунальних лікувально-профілактичних закладів. Вони зобов'язані продавати лікарські засоби за трьома найбільш економічно вигідними цінами з Національного каталогу, за винятком ліків за програмою реімбурсації, екстемпоральних, оригінальних препаратів та інших медикаментів, на які не поширюється декларування цін. Аптеки також можуть реалізовувати товари зі списку, затвердженого МОЗ. Для ТОВ «ЗДРАВО» це означає необхідність коригування цінової політики та контролю за дотриманням вимог клієнтів, що впливає на формування асортименту та комерційну стратегію компанії.

Постановою № 56 від 21 січня 2026 року [23] запроваджено нові правила маркування українських лікарських засобів. Виробники можуть наносити знак «Зроблено в Україні» без змін до реєстраційного досьє, подавши лише макет упаковки до Держлікслужби. Недотримання цих вимог може призвести до відмови у співпраці з партнерами та державними закладами.

МОЗ винесло на громадське обговорення проєкт постанови щодо створення Українського фармацевтичного агентства (УФА) – центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом. УФА відповідатиме за контроль допуску лікарських засобів на ринок, забезпеченням їх якості, безпеку та ефективність, а також нагляд за обігом медичних виробів, косметичної продукції, наркотичних і психотропних речовин, а також сферою донорства крові. До складу агентства планується приєднання Держлікслужбу та передача частин функцій Державного експертного центру. Для бізнес-організації ТОВ «ЗДРАВО» це означає необхідність посилення процедур контролю якості продукції, своєчасного оновлення сертифікаційної

документації та забезпечення повної відповідальності чинним регуляторним вимогам.

Окрім того, внаслідок воєнних дій припинилися поставки фармацевтичної продукції з окремих країн-постачальників, при цьому імпорту товарів із цих ринків був обмежений ще до 2022 року.

Демографічна ситуація в країні погіршилась, так як частина населення виїхала на початку війни, а частина населення загинула. З 2022 року чисельність населення значно скоротилась. За прогнозами МФВ в 2025 році чисельність населення України складала 32,9 млн осіб [29]. Скорочення чисельності населення приводить до зменшення потенційних споживачів продукції фармацевтичного ринку України. Однак, на зростання попиту впливає той факт, що населення купує лікарські засоби для родичів, які виїхали з країни на період війни через проблему з придбанням лікарських засобів закордоном, особливо в країнах Європи, через високі ціни та заборону на продаж рецептурних ліків.

Проаналізуємо економічні фактори впливу на галузь. Споживачами фармацевтичного ринку є переважно населення України. Купівельна спроможність населення визначає вибір фармацевтичних товарів, особливо коли доступні більш економічні аналоги, і водночас залежить від вимог споживачів до якості та властивостей препаратів. Розглянемо динаміку середньої заробітної плати в Україні за період 2020–2025 років. (рис.2.8).

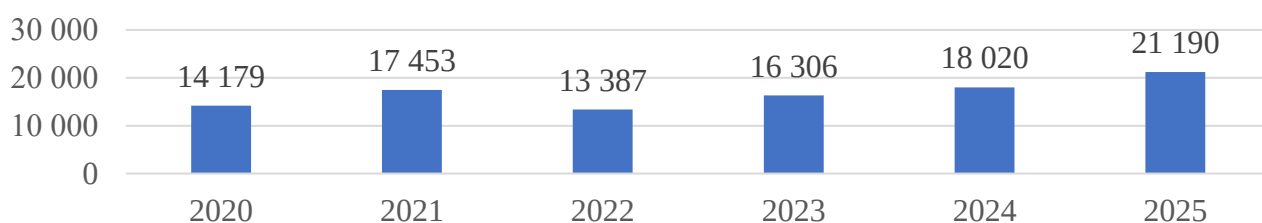


Рисунок 2.8 – Динаміка середньої заробітної плати в Україні в 2020-2025 роках, грн.

Джерело: складено автором за даними [28]

Як бачимо, в 2022 році відбулось зменшення середньої заробітної плати відносно 2021 року привело до зниження купівельної спроможності, в 2023-2025

роках середня заробітна плата зростала, однак, високим є рівень безробіття, а також середній показник виріс за рахунок відносно високого рівня заробітних плат у військових. Зазначимо, що знизилась купівельна спроможність вразливих верств населення (інвалідів, пенсіонерів), так як пенсії щорічно знецінюються, а виплати по інвалідності також малі. Невелику частину ліків населення отримує безкоштовно через державні медичні програми, тому споживачі зазвичай обирають більш доступні аналоги, коли мають такий вибір. Рівень інфляції також впливає на ринок фармацевтичної продукції, оскільки зростання інфляції приводить до підвищення цін на продукцію ринку (рис.2.9).

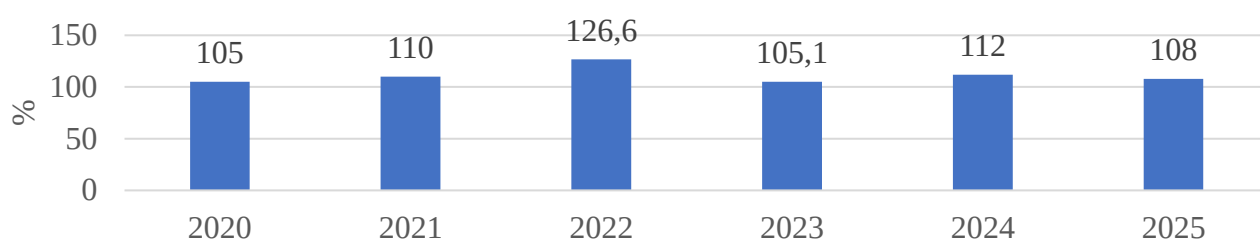


Рисунок 2.9 – Темп індексу інфляції в Україні за 2020-2025 роках, %

Джерело: складено автором за [10]

З рис.2.9 бачимо, що різке зростання інфляції в 2022 році (126,6%) спричинило зростання цін на лікарські засоби, товари гігієни та медичні препарати. У 2023 році частину цін знизили, проте протягом 2024–2025 років вони залишаються нестабільними. Крім того, дефіцит окремих препаратів на фармацевтичному ринку також призводить до зростання їх вартості.

Ціни на імпортні препарати, які закуповуються ТОВ «ЗДРАВО» у виробників в іноземній валюті (переважно доларах США та євро), залежать від коливань курсу цієї валюти (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Курси іноземних валют (дол. США та євро) в 2020-2025 роках, грн.

Джерело: складено автором за [1]

Отже, як бачимо з рис.2.9, за 5 років курс долара США виріс з 28,26 грн. в 2020 році до 42,38 грн. в 2025 році, а курс євро виріс з 34,63 грн. в 2020 році до 49,85 грн. в 2025 році. Зростання курсу іноземної валюти спричинило подорожчання імпортованих лікарських засобів.

Клієнтами ТОВ «ЗДРАВО» є аптечні мережі («Аптека низьких цін», «Подорожник», «АНЦ»), державні та приватні заклади охорони здоров'я (лікарні, госпіталі), а також профільні медичні спеціалісти. При виборі постачальника фармацевтичної продукції клієнти, як правило, враховують асортимент і якість товарів, рівень цін, а також швидкість і безперебійність поставок.

Постачальниками товарів ТОВ «ЗДРАВО» є провідні фармацевтичні заводи Європи, США та Азії (наприклад, виробники з Італії, Польщі, Індії), з якими підписані ексклюзивні контракти на представництво препаратів.

ТОВ «ЗДРАВО», як вже зазначалось, працює на фармацевтичному ринку України. Розглянемо структуру фармацевтичного ринку України в 2025 році (рис.2.11).

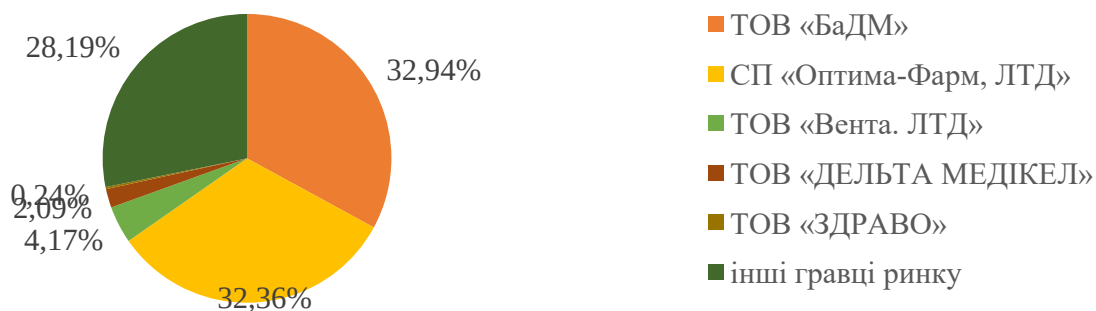


Рисунок 2.11 – Структура фармацевтичного ринку України в 2025 році за доходами, %

Джерело: побудовано автором за [34;35;36;37;38]

З рис.2.11 бачимо, що ринкова частка ТОВ «ЗДРАВО» склала всього 0,24 %, тоді як лідерами фармацевтичного ринку України є ТОВ «БаДМ» з часткою 32,94%, СП «Оптима-Фарм, ЛТД» з часткою 32,36%. Частка ТОВ «Вента. ЛТД» склала 4,17% та частка ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» – 2,09%, частка інших гравців ринку складає 28,19%. Як бачимо, 65% ринку займає ринкова частка 2 підприємств, а тому кількість великих гравців ринку обмежена.

Зовнішньо-економічна діяльність бізнес-організації полягає в імпорті фармацевтичної продукції від іноземних виробників. Частка імпорту продукції у 2025 році становила 42,3% від загального товарного асортименту компанії.

Узагальнимо SWOT-аналізом ТОВ «ЗДРАВО» в табл. 2.2.

Як бачимо, ТОВ «ЗДРАВО» має низку сильних сторін, проте характеризується і наявністю суттєвих слабкостей, зокрема збитковою діяльністю та обмеженим асортиментом продукції. В умовах воєнного стану бізнес-організація зіткнулася з ускладненням логістичних ланцюгів, що призвело до збільшення термінів постачання імпортних лікарських засобів. Основними загрозами для діяльності бізнес-організації є зниження купівельної спроможності населення щодо дороговартісних препаратів некритичного споживання, а також валютні ризики пов'язані з коливанням курсу, оскільки закупівлі здійснюються переважно в іноземній валюті (євро та доларах США).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЗДРАВО»

	Можливості (шанси)	Загрози (небезпеки)
	Через посилення воєнних дій зростання попиту на лікарські засоби та медичні препарати Через популяризацію здорового образу життя зростання попиту на БАДи Відновлення транспортної інфраструктури в Україні в повоєнний період Залучення іноземних інвесторів для розвитку фармацевтичної галузі України Розвиток науки та поява нових інноваційних препаратів	Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку Посилення державного контролю в галузі Зниження купівельної спроможності населення (попри підвищення середньої заробітної плати в 2025 році до 21190 грн, ціни на споживчі товари та фармацевтичну продукцію зростають швидше, ніж зростають доходи населення) Подальше зростання курсів валют та темпу інфляції (в 2025 році темп інфляції склав 108%) Подальше зменшення чисельності населення (з 2022 по 2025 рік за попередніми прогнозами чисельність населення знизилась до 32,9 млн. осіб) Посилення воєнних дій, що приведе до окупації нових територій або до руйнування населених пунктів Посилення логістичних проблем через війну
Сильні сторони БО 20 років роботи на ринку України Кваліфікований персонал та високий рівень оплати праці персоналу (53677 в 2025 році) Наявність постійних клієнтів Наявність інтернет-магазину Наявність сертифікатів та ліцензій Наявність у портфелі унікальних (нішових) лікарських засобів, які не мають прямих аналогів на ринку України Висока експертиза у забезпеченні «холодового ланцюга» при транспортуванні ліків	Розширення товарного асортименту	Зниження цін та оптимізація витрат
Слабкі сторони БО Малий відносно основних конкурентів асортимент товарів (38 товарних груп) Залежність від фармацевтичних виробників Збиткова діяльність в 2023-2025 роках	Використання програм лояльності для стимулювання збуту	Скорочення масштабів діяльності

Джерело: складено автором

2.2 Оцінка ефективності чинної конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» та ключові проблеми і резерви її вдосконалення

Чинна конкурентна стратегія ТОВ «ЗДРАВО» полягає в утриманні ринкових позицій у нішевих сегментах фармацевтичного ринку шляхом реалізації обмеженого асортименту, переважно БАДів, із помірною націнкою, орієнтацією на стабільних клієнтів та підтриманням ділової репутації в умовах фінансової нестійкості й високої конкуренції.

Розглянемо конкурентне середовище компанії, для цього проведемо оцінювання основних конкурентних сил за моделлю п'яти сил М. Портера.

Визначимо вплив внутрішньогалузевої конкуренції на ринку фармацевтичної продукції. Основними конкурентами ТОВ «ЗДРАВО» визначено великі національні фармацевтичні дистриб'юторські компанії та підприємства, що здійснюють маркетингове просування лікарських засобів на українському ринку. До переліку конкурентів включено ТОВ «БАДМ» і СП «ОПТИМА-ФАРМ, ЛТД», оскільки зазначені підприємства займають провідні позиції у сфері дистрибуції фармацевтичної продукції, співпрацюють з аптечними мережами та медичними закладами й функціонують у тому самому сегменті ринку, що й ТОВ «ЗДРАВО». Окрім цього, до конкурентного середовища віднесено ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ», діяльність якого пов'язана з маркетинговим просуванням і реалізацією фармацевтичної продукції. Вибір зазначених підприємств обумовлений подібністю напрямів діяльності, каналів збуту, цільової аудиторії та присутністю на фармацевтичному ринку України. Загальна характеристика цих підприємств наведена в табл. 2.3.

Як бачимо, всі підприємства працюють на ринку більше 15 років. За величиною штату працівників найбільше людей працює на ТОВ «БаДМ» та СП «Оптим-Фарм, ЛТД», а найменше на ТОВ «ЗДРАВО».

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика ключових гравців фармацевтичного ринку України

	ТОВ «ЗДРАВО»	ТОВ «БаДМ»	СП «Оптим- Фарм, ЛТД»	ТОВ «Вента. ЛТД»	ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»
Рік заснування	2006	1994	1994	1995	2009
Чисельність персоналу, осіб	155	2 169	2 556	403	402
Ринкова частка, %	0,24%	32,94%	32,36%	4,17%	2,09%
Рентабельність діяльності, %	-7,64%	-3,81%	2,35%	1,82%	8,29%
Широта товарного асортименту, позицій	38	близько 15 тис. позицій	понад 25 тис.позицій	близько 7 тис. позицій	близько 3 тис. позицій
Наявність сертифікатів та ліцензій, необхідних для діяльності	+	+	+	+	+
Наявність та зручність корпоративного сайту	+	+	+	+	+
Наявність та активність ведення сторінок в соціальних мережах	Низька активність на сторінках в соціальних мережах LinkedIn, Instagram та Facebook	Наявність сторінок в соц. мережах Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, канал на YouTube	Наявність сторінок в соц. мережах Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, канал на YouTube	Наявність сторінок в соц. мережах Instagram, Facebook, LinkedIn, канал на YouTube	Наявність сторінок в соц. мережах Instagram, Facebook, LinkedIn, канал на YouTube

Джерело: складено автором за [34;35;36;37;38]

За ринковою часткою, як вже зазначалось, головними учасниками ринку є ТОВ «БаДМ» та СП «Оптим-Фарм, ЛТД». ТОВ «ЗДРАВО» та ТОВ «БаДМ» працювали в 2025 році нерентабельно, а ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» має найвищий рівень рентабельності діяльності в 2025 році. За широтою товарного асортименту найменший має ТОВ «ЗДРАВО».

Оскільки від рівня оплати праці залежить можливість залучення та утримання кваліфікованого персоналу, то порівнюємо рівень заробітної плати на ТОВ «ЗДРАВО» та у основних конкурентів бізнес-організації (рис.2.12).

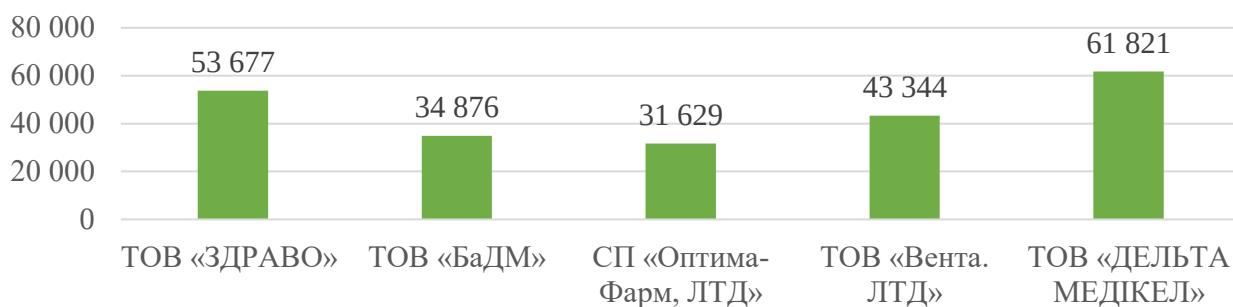


Рисунок 2.12 – Динаміка середніх заробітних плат ТОВ «ЗДРАВО» та основних конкурентів в 2025 році, грн.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗДРАВО»

З рис.2.12 бачимо, що найвищі заробітні плати пропонує персоналу ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» - 61 8221 грн, у ТОВ «ЗДРАВО» також висока середня заробітна плата - 53 677 грн, а найнижчі заробітні плати на СП «Оптима-Фарм, ЛТД» - 31 629 грн. Отже, ТОВ «ЗДРАВО» пропонує конкурентоспроможну заробітну плату та здатне утримати кваліфікований персонал.

Оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції наведено в додатку В, табл.В.1. Оцінювання рівня внутрішньогалузевої конкуренції проводилося методом бального аналізу за чотири параметрами: кількість гравців ринку, темп росту ринку, рівень диференціації продукції та можливість підвищення цін. Для кожного параметра передбачено три варіанти оцінки, яким відповідає певна кількість балів - від 1 до 3. Вибір оцінки здійснювався на основі аналізу особливостей функціонування фармацевтичного ринку України, рівня насиченості ринку дистриб'юторами та маркетинговими компаніями, динаміки розвитку галузі, специфіки фармацевтичної продукції та рівня цінової конкуренції.

За результатами оцінювання ринок отримав 6 балів, що відповідає середньому рівню внутрішньогалузевої конкуренції. Такий результат обумовлений наявністю декількох великих компаній-лідерів, зокрема ТОВ «БАДМ» та СП «ОПТИМА-ФАРМ, ЛТД», а також значної кількості менших підприємств із незначною часткою ринку. Додатково на рівень конкуренції впливають стандартизований характер фармацевтичної продукції та обмежені можливості

суттєвого підвищення цін через високий рівень конкуренції й державне регулювання окремих груп лікарських засобів.

У додатку В, табл. В.2 наведено оцінювання рівня загрози появи нових учасників на фармацевтичному ринку України, проведене шляхом визначення висоти входних бар'єрів. Оцінювання рівня загрози появи нових учасників на фармацевтичному ринку України проводилося методом бального аналізу висоти входних бар'єрів. Для оцінювання використовувалися такі параметри: економія на масштабах, наявність сильних торгових марок, рівень диференціації продукції, обсяг необхідних інвестицій для входу в галузь, доступ до каналів розподілу, рівень державного регулювання, готовність існуючих компаній до цінової конкуренції та темпи розвитку ринку. Кожен параметр оцінювався за шкалою від 1 до 3 балів залежно від ступеня впливу відповідного бар'єра на можливість входу нових підприємств у галузь.

За результатами проведеного оцінювання ринок отримав 15 балів, що відповідає середньому рівню загрози входу нових гравців. Отримані результати свідчать про середній рівень такої загрози, оскільки вихід на ринок як впливового учасника супроводжується значними труднощами. Початок діяльності передбачає суттєві фінансові вкладення, а також тривалий період, необхідний для отримання сертифікатів, ліцензій і різноманітних дозвільних документів, формування довіри споживачів і забезпечення безперебійної логістики. Бізнес-організації невеликого масштабу стикаються з протидією з боку великих компаній, які вже володіють розвинутою мережею філій та сформованими каналами розподілу продукції. У зв'язку з таким становищем новим суб'єктам господарювання складно швидко закріпитися на ринку та компенсувати понесені витрати, унаслідок чого рівень загрози входу нових гравців оцінюється як середній.

Інформацію щодо рівня загрози з боку ринкової влади покупців на фармацевтичному ринку України подано у додатку В, табл. В.3. Клієнтами ТОВ «ЗДРАВО» є аптечні мережі («Аптека низьких цін», «Подорожник», «АНЦ»), державні та приватні лікувальні заклади (лікарні, госпіталі), профільні медичні спеціалісти. При виборі фармацевтичної компанії клієнти часто враховують

асортимент та якість товарів, вартість товарів та швидкість і безперебійність поставок. Оцінювання рівня ринкової влади покупців на фармацевтичному ринку України проводилося за такими параметрами: частка покупців із великим обсягом закупівель, схильність споживачів до переходу на товари-замінники, чутливість клієнтів до зміни цін та рівень задоволеності покупців якістю продукції, представленої на ринку. Під час оцінювання враховувалося, що значну частину реалізації фармацевтичної продукції забезпечують великі аптечні мережі та медичні установи, які мають можливість впливати на умови співпраці з постачальниками. Також оцінювалася наявність аналогів лікарських засобів, через що покупці можуть переходити до інших компаній у разі зміни цін або погіршення умов поставок. Окремо враховувалася чутливість споживачів до вартості фармацевтичної продукції та рівень задоволеності якістю товарів, представлених на ринку.

За результатами проведеного оцінювання сумарний показник склав 8 балів, що відповідає середньому рівню ринкової влади покупців та середньому рівню загрози втрати клієнтів на фармацевтичному ринку України.

Інформацію щодо рівня загрози з боку постачальників подано у додатку В, табл. В.4. Постачальниками товарів ТОВ «ЗДРАВО» є провідні фармацевтичні заводи Європи, США та Азії (наприклад, виробники з Італії, Польщі, Індії), з якими підписані ексклюзивні контракти на представництво препаратів. Так як асортимент товарів обмежений (38 найменувань), то рівень залежності від постачальників середній.

Інформацію щодо рівня загрози з боку товарів-замінників в дод. В, табл.В.5. Оцінювання рівня загрози з боку товарів-замінників на фармацевтичному ринку України проводилося шляхом аналізу наявності та поширення продукції й послуг, які можуть частково замінювати лікарські засоби та дієтичні добавки за співвідношенням «ціна–якість». Під час оцінювання враховувалися рівень поширення таких товарів, їх популярність серед споживачів і здатність задовольняти аналогічні потреби покупців. До товарів-замінників лікарських засобів та дієтичних добавок належать засоби народної медицини, лікувально-

профілактичне харчування, функціональні й збагачені продукти харчування, вітамінізовані напої, гомеопатичні препарати, космецевтична та парафармацевтична продукція, а також немедикаментозні методи підтримки здоров'я, зокрема фізична активність, фізіотерапевтичні процедури та зміна способу життя. Водночас такі товари й послуги не можуть повністю замінити традиційні лікарські засоби, оскільки офіційна медицина базується переважно на медикаментозному лікуванні, а рівень довіри населення до альтернативних методів залишається помірним.

Аналіз впливу конкурентних сил на діяльність ТОВ «ЗДРАВО» за моделлю М. Портера наведено в табл. 2.4. Рівень впливу конкурентних сил на діяльність ТОВ «ЗДРАВО» визначався автором на основі проведеного аналізу фармацевтичного ринку України за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера. Під час оцінювання враховувалися особливості функціонування галузі, рівень концентрації ринку, наявність бар'єрів входу, ступінь залежності від постачальників і покупців, а також поширеність товарів-замінників.

Ступінь ризику за кожною конкурентною силою оцінювався як низький, середній або високий залежно від сили її впливу на діяльність підприємства. Визначення рівня ризику здійснювалося на основі результатів попереднього аналізу конкурентного середовища, оцінювання внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових гравців, ризику втрати клієнтів, впливу постачальників та товарів-замінників. За результатами аналізу більшість конкурентних сил мають для ТОВ «ЗДРАВО» середній рівень впливу, що обумовлено високою конкуренцією на ринку, наявністю значних входних бар'єрів, залежністю від постачальників та можливістю переходу клієнтів до інших дистриб'юторів у разі зміни умов співпраці.

Таблиця 2.4 – Вплив конкурентних сил на діяльність ТОВ «ЗДРАВО» за моделлю М. Портера

Критерій	Ступінь ризику	Характеристика ризиків	Заходи щодо зниження ризиків
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	На фармацевтичному ринку України домінують кілька великих дистриб'юторів, зокрема ТОВ «БаДМ» та СП «Оптіма-Фарм, ЛТД», які контролюють значну частку ринку та мають розвинену логістичну інфраструктуру і широку клієнтську базу. Також на ринку присутня значна кількість малих компаній, що підсилює конкуренцію в окремих сегментах.	Розширення асортименту препаратів, укладання ексклюзивних контрактів із виробниками, підвищення якості сервісу та оптимізація логістичних процесів.
Загроза зі сторони нових гравців	Середній	Вихід на фармацевтичний ринок супроводжується значними фінансовими витратами, необхідністю отримання ліцензій та сертифікатів, формуванням каналів збуту та логістичної інфраструктури. Це ускладнює вихід нових компаній на ринку	Формування довгострокових контрактів з виробниками та клієнтами, посилення позицій на ринку через розширення партнерських відносин та підвищення впізнаваності бренду
Загроза зі сторони товарів-замінників	Середній	Частина споживачів використовує альтернативні засоби підтримки здоров'я, зокрема фітотерапію, функціональні продукти харчування та інші немедикаментозні методи. Однак основне лікування більшості захворювань базується на використанні лікарських препаратів	Розширення портфеля препаратів, просування продукції через співпрацю з медичними спеціалістами, інформування споживачів про ефективність та безпечність лікарських засобів
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Клієнти (аптечні мережі, медичні заклади) обирають постачальника з урахуванням вартості продукції, широти асортименту, швидкості та стабільності поставок. Перехід клієнтів до конкурентів можливий у разі вигідніших умов співпраці	Підвищення якості обслуговування клієнтів, забезпечення стабільних поставок продукції, розширення асортименту та впровадження програм лояльності для партнерів
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Компанія співпрацює з іноземними виробниками фармацевтичної продукції, що створює залежність від обмеженого кола постачальників, а також від логістичних та зовнішньоекономічних факторів	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, формування запасів продукції та оптимізація логістичних маршрутів

Джерело: розроблено автором із залученням експертів компанії

Таким чином, на діяльність ТОВ «ЗДРАВО» одночасно мають однаковий вплив всі конкурентні сили. Для забезпечення високої конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку України доцільно розширювати асортимент послуг, будувати стабільні відносини з постачальниками та клієнтами.

Для визначення ефективності конкурентної стратегії компанії було побудовано матрицю конкурентного профілю ТОВ «ЗДРАВО» для порівняння його ринкової позиції відносно основних конкурентів ТОВ «БАДМ», СП «ОПТИМА-ФАРМ, ЛТД», ТОВ «Вента. ЛТД» та ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» в дод. Д. Оцінювання проводилось на основі попередньо проведеного аналізу за 5-ти бальною шкалою, де 5 – балів максимальна оцінка та 0 – мінімальна оцінка. Як бачимо, серед основних конкурентів ТОВ «ЗДРАВО» має найнижчий рівень конкурентоспроможності – 3,80 бали з 5 максимальних. Лідером ринку є СП «Оптим-Фарм, ЛТД», яке має 4,85 балів та ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ», яке має рівень конкурентоспроможності 4,55 бали. Для візуалізації конкретних переваг компанії порівняно з основними конкурентами наведено багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ЗДРАВО» на рис.2.13.

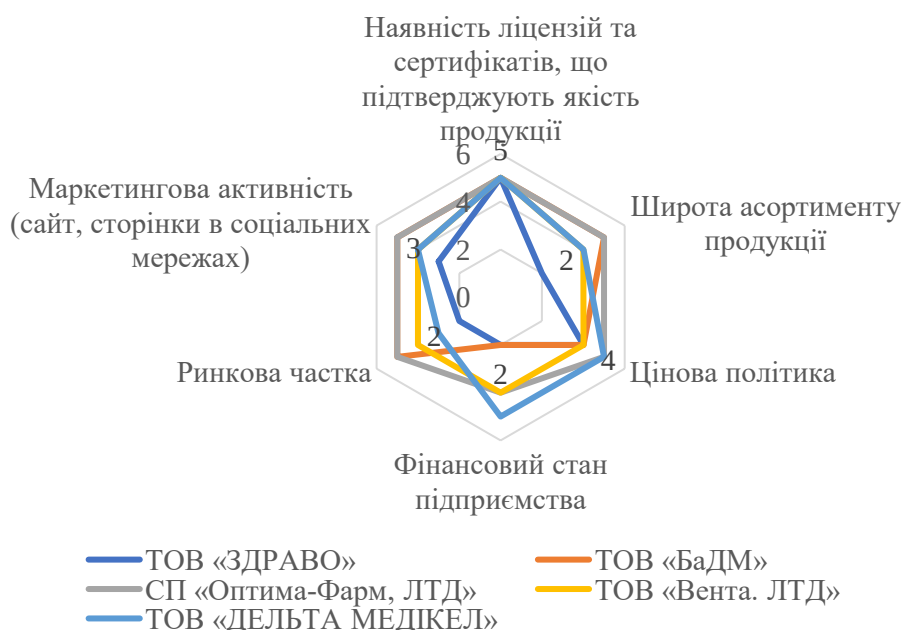


Рисунок 2.13 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ЗДРАВО»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗДРАВО»

Як видно з рисунка багатокутника (рис.2.13), який побудований на основі матриці, яка представлена в додатку Д, конкурентною перевагою компанії є наявність відповідних ліцензій та сертифікатів, однак, компанія має значно вужчий відносно основних конкурентів асортимент продукції, поганий фінансовий стан (однак, фінансовий стан поганий на даний час у багатьох компаній галузі і, навіть,

лідерів ринку), також компанія має малу ринкову частку та низьку, відносно основних конкурентів, маркетингову активність.

Для визначення оптимального напрямку удосконалення конкурентної стратегії компанії було використано матрицю McKinsey. Матрицю McKinsey для ТОВ «ЗДРАВО» сформована на основі двох груп критеріїв:

- привабливість ринку фармацевтичної продукції;
- конкурентні переваги та конкурентоспроможність фармацевтичної продукції на ринку фармацевтичних товарів.

Згрупуємо вихідні дані для формування матриці McKinsey для ТОВ «ЗДРАВО» за критерієм «привабливість фармацевтичного ринку України» в табл. 2.5. При проведенні оцінювання експертами виступали працівники відділу продаж ТОВ «ЗДРАВО».

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для побудови матриці McKinsey за критерієм «привабливість фармацевтичного ринку України»

Показники	Вага	Результати експертної оцінки					
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	експерт 5	Узагальнена оцінка
Динаміка зростання ринку фармацевтичної продукції України	0,25	5	5	5	5	5	1,25
Рентабельність діяльності провідних фармацевтичних компаній	0,22	3	4	3	3	4	0,75
Рівень конкуренції на ринку фармацевтичної продукції України	0,22	5	4	5	4	5	1,01
Розмір необхідних інвестицій для входження на ринок фармацевтичної продукції України	0,15	5	5	5	4	5	0,72
Державне регулювання ринку фармацевтичної продукції України	0,16	4	5	4	4	4	0,67
Усього	1						4,40

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного оцінювання, проведеного за участю експертної групи ТОВ «ЗДРАВО»

Як бачимо з табл. 2.5, фармацевтичний ринок України є досить привабливим, так як оцінений в 4,4 бали, тобто фармацевтичний ринок, не зважаючи на високу конкуренцію на ринку та високі вхідні бар'єри (значна сума початкових інвестицій), є привабливим для компаній.

Згрупуємо вихідні дані для формування матриці McKinsey за критерієм «конкурентоспроможність компанії на ринку фармацевтичної продукції» для ТОВ «ЗДРАВО» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для побудови матриці McKinsey за фактором «конкурентоспроможність компанії на ринку фармацевтичної продукції»

Показники	Ваг а	Результати експертної оцінки					
		експер т 1	експер т 2	експер т 3	експер т 4	експер т 5	Узагаль- нена оцінка
Рейтингові оцінки компанії	0,2	3	4	4	4	4	0,76
Широта асортименту продукції	0,25	3	3	2	3	3	0,70
Цінова політика	0,25	4	5	5	4	5	1,15
Фінансовий стан компанії	0,15	3	1	3	3	4	0,48
Маркетингова політика	0,15	3	4	4	4	4	0,57
Усього	1						3,66

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного оцінювання, проведеного за участю експертної групи ТОВ «Здраво»

Отже, рівень конкурентоспроможності ТОВ «ЗДРАВО» на ринку фармацевтичної продукції складає 3,66 бали з можливих 5, тобто це середній рівень з тенденцією зростання.

На основі отриманих результатів оцінювання привабливості ринку (табл. 2.6) та рівня конкурентоспроможності бізнес-організації (табл. 2.7) доцільно здійснити побудову матриці McKinsey для ТОВ «ЗДРАВО». Розміщення компанії у відповідному секторі матриці дасть змогу визначити її стратегічну позицію та обґрунтувати подальші напрями розвитку з урахуванням поєднання зовнішньої привабливості ринку та внутрішнього потенціалу бізнес-організації (рис.2.14).

Привабливість галузі	висока (4,4)	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку ТОВ «ЗДРАВО»	Стратегія вибіркового розвитку
	середня	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія «збору врожаю»
	низька	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія елімінації
		висока	Середня (3,66)	низька
Конкурентоспроможність				

Рисунок 2.14 – Матриця McKinsey ТОВ «ЗДРАВО»

Джерело: побудовано автором на основі результатів оцінювання привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнес-організації (табл. 2.5, 2.6)

З огляду на те, що привабливість галузі оцінена як висока (4,4), а рівень конкурентоспроможності ТОВ «ЗДРАВО» перебуває на середньому рівні (3,66), бізнес-організація розміщується у зоні вибіркового зростання матриці McKinsey. За таких умов доцільно застосувати стратегію інвестування та посилення позицій, зосередившись на розвитку ключових конкурентних переваг, підвищенні ефективності діяльності й нарощуванні ринкової частки.

Отже, проведене оцінювання засвідчило, що чинна конкурентна стратегія ТОВ «ЗДРАВО» забезпечує збереження присутності підприємства на фармацевтичному ринку України, проте не формує достатніх передумов для зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Попри високий рівень привабливості галузі, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності, вузький асортимент продукції, незначну ринкову частку та нижчу маркетингову активність порівняно з основними конкурентами. Перевагами компанії залишаються наявність необхідних ліцензій і сертифікатів, конкурентоспроможний рівень оплати праці та сформовані партнерські зв'язки з іноземними виробниками фармацевтичної продукції. Отримані результати свідчать про необхідність зміни вектору конкурентної стратегії у напрямі вибіркового розвитку та посилення ринкових позицій за рахунок розширення асортименту продукції, активізації маркетингової діяльності, розвитку партнерської мережі й підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Практичні напрями та заходи щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» з урахуванням виявлених проблем та потенціалу розвитку

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «ЗДРАВО» працює в умовах високої конкуренції, має низьку ринкову частку, збиткову діяльність у 2023–2025 роках, вузький асортимент продукції порівняно з основними конкурентами та недостатню маркетингову активність. Попри наявність окремих сильних сторін, зокрема досвіду роботи на ринку, кваліфікованого персоналу, чинних ліцензій, постійних клієнтів і конкурентного рівня оплати праці, чинна конкурентна стратегія не забезпечує достатнього зміцнення позицій бізнес-організації на ринку.

Ключовою проблемою ТОВ «ЗДРАВО» є збиткова діяльність, оскільки у 2025 році збиток склав 39 487 тис. грн. Причинами такої ситуації виступають зниження обсягів реалізації, недостатня ефективність витрат на збут, вузький асортимент товарів, що обмежує можливості задоволення попиту клієнтів, а також низька маркетингова активність у порівнянні з основними конкурентами. За таких умов першочерговим напрямом удосконалення конкурентної стратегії має стати не масштабне розширення асортименту, яке потребує значних фінансових ресурсів, а підвищення результативності збутової діяльності.

Оскільки ТОВ «ЗДРАВО» реалізує продукцію переважно аптечним мережам, медичним закладам і через торгових представників, для активізації збуту доцільно використовувати push-стратегію просування. Вибір саме цієї стратегії зумовлений тим, що вплив компанії на кінцевого споживача є обмеженим, тоді як основний продаж формується через посередників, які приймають рішення щодо закупівлі, викладки, рекомендації та просування товарів у точках продажу. Отже, збільшення обсягів реалізації більшою мірою залежить від активізації партнерів по каналу збуту, ніж від масової комунікації з кінцевими споживачами.

У межах push-стратегії першою пропозицією є запровадження програми стимулювання аптечних мереж і торгових партнерів. Необхідність такого заходу пов'язана з тим, що компанія має малу ринкову частку та поступається конкурентам за маркетинговою активністю. Суть заходу полягає у розробці системи мотивації для партнерів: надання бонусів за виконання або перевиконання планів закупівель, спеціальних знижок на окремі позиції, тимчасових акційних умов для аптечних мереж, а також додаткових комерційних переваг для тих клієнтів, які забезпечують пріоритетне просування продукції компанії. Саме цей захід доцільно впроваджувати першочергово, оскільки він не потребує таких значних інвестицій, як розширення товарного портфеля, але здатний швидше вплинути на обсяги продажу.

Другою пропозицією є посилення роботи торгових представників із аптечними мережами та медичними закладами. Потреба в такому заході зумовлена тим, що у компанії сформовано обмежений товарний асортимент, тому успіх продажу значною мірою залежить від якості персональних комунікацій з клієнтами. Захід передбачає встановлення чітких планів відвідувань аптечних мереж, розширення бази контактів медичних закладів, активніше представлення переваг продукції, збір зворотного зв'язку від клієнтів і систематичну роботу з утриманням наявних партнерів. Обрання саме цього заходу пояснюється тим, що для компанії з обмеженим асортиментом і невеликою ринковою часткою особистий продаж залишається одним із найбільш результативних інструментів впливу на збут.

Третьою пропозицією є активізація цифрової підтримки збуту для партнерів, зокрема оновлення контенту корпоративного сайту, регулярне ведення сторінок у соціальних мережах та підготовка інформаційних матеріалів для аптечних мереж. Необхідність такого заходу обумовлена низькою маркетинговою активністю компанії порівняно з конкурентами, що було виявлено в аналітичному розділі. Йдеться не про класичну pull-стратегію, орієнтовану на масове стимулювання кінцевого споживача, а про інформаційну підтримку push-просування: надання партнерам зручного доступу до інформації про продукцію,

переваги препаратів, сертифікати, умови співпраці та маркетингові матеріали для використання у місцях продажу. Саме такий формат є доцільним для ТОВ «ЗДРАВО», оскільки він посилює роботу з посередниками та підвищує довіру до компанії без значних витрат на широкомасштабну рекламу.

Четвертою пропозицією є розробка обмеженої партнерської програми лояльності для аптечних мереж, а не для кінцевих споживачів. Потреба у цьому заході випливає зі слабкої позиції компанії у конкурентному середовищі та ризику втрати поточних клієнтів. Програма може передбачати накопичувальні знижки, спеціальні умови для довгострокових клієнтів, пріоритетне резервування окремих товарів, маркетингову підтримку точок продажу. Такий захід обрано тому, що він безпосередньо пов'язаний із моделлю реалізації продукції ТОВ «ЗДРАВО» і дозволяє утримувати канали збуту в умовах посилення конкуренції.

Проблема залежності від фармацевтичних виробників також потребує уваги, однак у поточному періоді її повне вирішення через різке розширення кола постачальників або швидке збільшення асортименту є надто ризиковим, оскільки компанія працює збитково. Тому на першому етапі доцільно не радикально змінювати закупівельну політику, а зосередитися на підвищенні продажу вже наявного асортименту. Лише після стабілізації фінансових результатів можна буде переходити до наступного етапу – вибіркового розширення товарного портфеля за найбільш перспективними позиціями, насамперед у сегменті БАДів та безрецептурних препаратів.

Отже, з урахуванням виявлених слабких сторін ТОВ «ЗДРАВО» та специфіки його збутової моделі, найбільш доцільним напрямом удосконалення конкурентної стратегії на поточному етапі є реалізація push-стратегії просування, орієнтованої на аптечні мережі, медичні заклади та інших партнерів по каналу збуту. Основними заходами в її межах мають стати стимулювання партнерів, посилення роботи торгових представників, інформаційна підтримка збуту та запровадження програм лояльності для посередників. Саме ці дії найбільш тісно пов'язані з виявленими проблемами бізнес-організації та можуть бути реалізовані без надмірного фінансового навантаження в поточному періоді.

Узагальнимо ключові проблеми ТОВ «ЗДРАВО» та пропозиції щодо покращення його діяльності в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Ключові проблеми ТОВ «ЗДРАВО» та пропозиції щодо покращення його діяльності

Проблема	Причина проблеми	Запропонований захід	Обґрунтування вибору заходу	Можливість реалізації у поточному році
1	2	3	4	5
Збиткова діяльність у 2023–2025 роках	Недостатній обсяг реалізації, низька ефективність витрат на збут, слабша маркетингова активність порівняно з основними конкурентами	Запровадження push-стратегії просування продукції через аптечні мережі та медичні заклади	Основними клієнтами компанії є посередники, а не кінцеві споживачі, тому збільшення продажу доцільно забезпечувати через стимулювання аптечних мереж, партнерів і торгових представників	Можлива, оскільки не потребує радикальної зміни бізнес-моделі та може бути реалізована на основі чинної системи збуту
	Недостатня зацікавленість аптечних мереж у просуванні продукції компанії	Впровадження програми стимулювання партнерів: бонуси за виконання планів закупівель, знижки за обсяг замовлення, акційні умови для аптечних мереж	Дає змогу підвищити пріоритетність продукції ТОВ «ЗДРАВО» у каналах збуту без значних інвестицій у масову рекламу	Висока, оскільки захід може бути впроваджений поетапно та не потребує значних капіталовкладень
Низька ефективність збуту	Недостатня інтенсивність роботи з аптечними мережами, медичними закладами та профільними спеціалістами	Посилення роботи торгових представників: розширення бази клієнтів, збільшення кількості візитів, презентація переваг продукції, збір зворотного зв'язку	Для компанії з вузьким асортиментом особисті продажі є одним із найбільш дієвих інструментів впливу на рішення партнерів щодо закупівлі	Висока, оскільки не потребує значних інвестицій і може бути реалізована через перерозподіл завдань відділу продажу
Низька маркетингова активність	Нерегулярне ведення сторінок у соціальних мережах, обмежена цифрова підтримка продажу, слабша інформаційна присутність порівняно з конкурентами	Активізація цифрової підтримки збуту: регулярне ведення сторінок у соцмережах, оновлення сайту, підготовка інформаційних матеріалів для аптек і партнерів	Захід посилює push-просування, підвищує впізнаваність бренду серед партнерів і полегшує доступ до інформації про продукцію без надмірних витрат	Висока, оскільки може бути реалізована у поточному році силами маркетингового підрозділу або із залученням підрядників
Ризик втрати поточних клієнтів	Клієнти орієнтуються на широту асортименту, ціну та якість сервісу	Запровадження партнерської програми лояльності для аптечних мереж і медичних закладів	Дозволяє утримувати наявних клієнтів, підвищувати повторні закупівлі	Висока, оскільки може бути впроваджена вибірково для ключових партнерів

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Малий асортимент товарів порівняно з конкурентами	Обмежене коло постачальників, обережна політика формування портфеля в умовах фінансової нестійкості	Вибіркове розширення асортименту у сегменті БАДів і безрецептурних препаратів після стабілізації фінансових результатів	Саме ці категорії мають вищий ринковий попит і є ближчими до поточного профілю компанії, однак масштабне розширення асортименту в умовах збитковості є ризиковим	Обмежена у поточному році; доцільна як другий етап після покращення прибутковості
Залежність від фармацевтичних виробників	Невелика кількість контрактів і висока залежність від окремих постачальників	Диверсифікація постачальників та укладання нових партнерських угод з іноземними виробниками	Дас змогу знизити ризик перебоїв поставок і підвищити гнучкість у формуванні асортименту, але потребує фінансових ресурсів і часу	Частково можлива; повномасштабна реалізація потребує попереднього зміцнення фінансового стану
Логістичні труднощі та ризик перебоїв у поставках	Воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, залежність від імпорتنих поставок	Формування страхових запасів найбільш затребуваних позицій і перегляд логістичних маршрутів	Дозволяє зменшити ризик дефіциту товарів і підвищити надійність виконання зобов'язань перед клієнтами	Частково можлива у поточному році для обмеженого переліку товарів

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження та аналізу ризиків діяльності ТОВ «ЗДРАВО»

Оскільки ключовою проблемою діяльності ТОВ «ЗДРАВО» є збитковість, першочерговим завданням виступає відновлення прибутковості за рахунок зростання обсягів реалізації. Розширення асортименту в поточних умовах потребує значних фінансових вкладень, укладання нових дистриб'юторських контрактів і часу для формування стабільного попиту, що є ризиковим з огляду на фінансовий стан підприємства.

З урахуванням цього доцільно зосередитися на заходах, які можуть бути реалізовані в короткостроковому періоді та не потребують суттєвих інвестицій, а саме на підвищенні ефективності збуту наявного асортименту. Враховуючи, що продукція компанії реалізується переважно через аптечні мережі та медичні заклади, обрано push-стратегію просування, спрямовану на посередників. Її

реалізація передбачає стимулювання партнерів до збільшення обсягів закупівель і активнішого просування продукції ТОВ «ЗДРАВО» у місцях продажу, що дозволить підвищити обсяг реалізації без розширення товарного портфеля та значного зростання витрат.

Сформуємо конкретні пропозиції для запровадження конкурентної стратегії зростання ТОВ «ЗДРАВО» шляхом стимулювання збуту на рис.2.15.

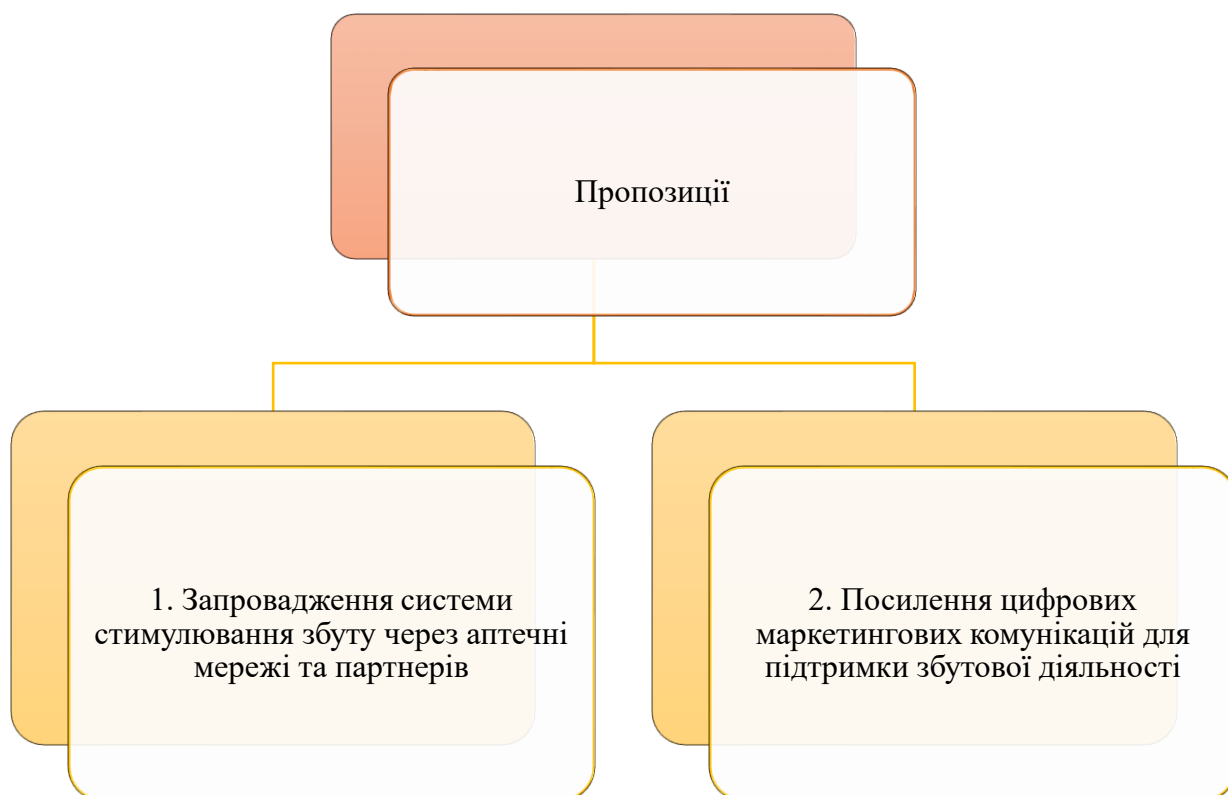


Рисунок 2.15 – Заходи для впровадження конкурентної стратегії зростання ТОВ «ЗДРАВО»

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на обмежені фінансові можливості ТОВ «ЗДРАВО» та збиткову діяльність підприємства, реалізація всіх запропонованих заходів одночасно є недоцільною. У зв'язку з цим пропозиції було проранжовано за критеріями пріоритетності, необхідного обсягу витрат, швидкості отримання результату та можливості впровадження у короткостроковому періоді. Пріоритетність визначалась із залученням експертів компанії. Першочергова увага має бути зосереджена на заходах, які здатні забезпечити зростання обсягів реалізації без

значних капіталовкладень та швидко вплинути на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.8 – Ранжування заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО»

Захід	Пріоритетність	Орієнтовний рівень витрат	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи
Запровадження системи стимулювання аптечних мереж та партнерів	Висока	Середній	Зростання обсягів реалізації, збільшення повторних закупівель	Комерційний відділ, відділ збуту
Посилення роботи торгових представників	Висока	Низький	Активізація співпраці з аптечними мережами та медичними закладами	Відділ збуту
Активізація цифрових маркетингових комунікацій	Середня	Середній	Підвищення впізнаваності продукції та підтримка збуту	Маркетинговий відділ
Програма лояльності для партнерів	Середня	Середній	Утримання постійних клієнтів та збільшення обсягів закупівель	Комерційний відділ
Розширення асортименту продукції	Низька	Високий	Розширення ринкової присутності	Керівництво, комерційний відділ
Диверсифікація постачальників	Низька	Високий	Зниження залежності від окремих виробників	Відділ закупівель
Формування страхових запасів продукції	Низька	Середній	Зменшення ризику перебоїв поставок	Логістичний відділ

Джерело: розроблено автором

Розглянемо розроблені пропозиції детальніше.

1. Запровадження системи стимулювання збуту через аптечні мережі та партнерів

Проблемою ТОВ «ЗДРАВО» є зниження обсягів реалізації продукції та недостатня ефективність витрат на збут, що зумовлено обмеженим впливом компанії на активність аптечних мереж у просуванні її товарів. Основною причиною є відсутність системи матеріального та нематеріального стимулювання

партнерів, унаслідок чого продукція компанії не має пріоритету при продажу в аптеках порівняно з товарами конкурентів.

З метою вирішення зазначеної проблеми пропонується впровадження системи стимулювання збуту, орієнтованої на аптечні мережі та їх персонал, що відповідає push-стратегії, спрямованій на активізацію посередників у каналах розподілу.

Сутність запропонованого заходу полягає у впровадженні малобюджетної програми лояльності для аптечних закладів, яка передбачає:

- нарахування бонусів аптечним мережам за досягнення визначених обсягів продажу продукції ТОВ «ЗДРАВО» або реалізацію пріоритетних товарних категорій;
- використання накопичених бонусів як знижки (грошового еквівалента) або у вигляді додаткової товарної продукції при наступних закупівлях;
- запровадження нематеріального стимулювання у формі публічного визнання партнерів (розміщення інформації «партнер місяця» на офіційному сайті та у соціальних мережах компанії);
- формування індивідуалізованої взаємодії з ключовими клієнтами (привітання відповідальних осіб аптечних закладів, інформування про нові продукти та спеціальні умови співпраці).

Реалізація програми передбачає встановлення чітких критеріїв участі (обсяг закупівель, динаміка продажів, частка продукції компанії в асортименті аптеки), що забезпечить прозорість і контроль результативності заходу.

Для практичної реалізації програми стимулювання збуту необхідно визначити основні види мотиваційних заходів для аптечних мереж і партнерів, порядок їх нарахування та періодичність застосування. Запропонована система стимулювання має поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти впливу на партнерів з метою підвищення обсягів закупівель, посилення зацікавленості у просуванні продукції ТОВ «ЗДРАВО» та зміцнення довгострокової співпраці. Основні елементи програми стимулювання збуту наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні елементи програми стимулювання збуту ТОВ «ЗДРАВО» для аптечних мереж та партнерів

Вид бонусів	Кому нараховується	Алгоритм нарахування	Частота нарахування / надання
Бонус за виконання плану закупівель	Аптечним мережам та аптечним пунктам	Нарахування бонусу у розмірі 1–3% від обсягу закупівель у разі виконання встановленого плану продажу за місяць	Щомісячно
Бонус за приріст закупівель	Ключовим партнерам	Нарахування додаткового бонусу при зростанні обсягів закупівель порівняно з попереднім кварталом	Щоквартально
Товарний бонус	Аптечним мережам	Надання додаткової партії продукції при закупівлі визначеного обсягу товару	За результатами акційного періоду
Знижка на пріоритетні товарні позиції	Постійним партнерам	Тимчасове зниження ціни на окремі позиції продукції для стимулювання збільшення закупівель	За потреби
Бонус за стабільність співпраці	Постійним клієнтам	Нарахування бонусів партнерам, які здійснюють регулярні закупівлі та дотримуються умов договору	Раз на півріччя
Інформаційна підтримка партнерів	Аптечним мережам та медичним закладам	Надання рекламних матеріалів, інформації про продукцію, нові поставки та спеціальні умови співпраці	Постійно
Нематеріальне стимулювання	Ключовим партнерам	Розміщення інформації про партнерів на сайті та у соціальних мережах підприємства, вручення подяк і сертифікатів	Щомісячно
Індивідуальні умови співпраці	Найбільшим партнерам	Надання персональних умов постачання, резервування товару та пріоритетного обслуговування	За результатами оцінювання партнерів

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з табл. 2.9, програма стимулювання збуту передбачає використання декількох видів мотиваційних заходів, орієнтованих на збільшення обсягів закупівель продукції та утримання ключових партнерів. Основний акцент зроблено на бонусах за виконання планів продажу, приріст закупівель та товарних бонусах, оскільки саме такі інструменти мають найбільший вплив на активізацію роботи аптечних мереж із продукцією ТОВ «ЗДРАВО». Окрім матеріального

стимулювання, програма включає інформаційну підтримку та індивідуалізацію співпраці з партнерами, що дозволить посилити довгострокові ділові відносини та підвищити зацікавленість аптечних мереж у просуванні продукції підприємства.

Очікується, що впровадження системи стимулювання збуту дозволить підвищити зацікавленість аптечних мереж у просуванні продукції ТОВ «ЗДРАВО», збільшити обсяги замовлень, покращити представленість товарів у точках продажу та зміцнити партнерські відносини. У результаті передбачається зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

2. Посилення цифрових маркетингових комунікацій для підтримки збутової діяльності

Однією з проблем ТОВ «ЗДРАВО» є недостатній рівень маркетингової активності в цифровому середовищі, що проявляється у нерегулярності публікацій у соціальних мережах та невеликій кількості підписників. Це обмежує рівень поінформованості цільової аудиторії про продукцію компанії та знижує ефективність впливу на попит.

З метою усунення зазначеної проблеми пропонується посилити цифрові маркетингові комунікації шляхом системного ведення сторінок у соціальних мережах Instagram та Facebook. Обраний захід спрямований на підвищення впізнаваності продукції, формування інтересу до неї та підтримку збутової діяльності через вплив на кінцевого споживача і партнерів.

Реалізація заходу передбачає впровадження регулярного контент-плану публікацій, який забезпечить стабільну комунікацію з аудиторією та підвищить залученість користувачів. Контент має бути орієнтований на інформування про продукцію, демонстрацію діяльності компанії, формування довіри до бренду та стимулювання інтересу до товарів. Приклад орієнтовного плану публікацій контенту в соціальній мережі Instagram наведено в табл. 2.10.

Очікується, що впровадження системного підходу до ведення соціальних мереж дозволить підвищити впізнаваність бренду ТОВ «ЗДРАВО», розширити аудиторію підписників, посилити комунікацію з клієнтами та партнерами, а також

сприятиме зростанню попиту на продукцію компанії. Це, у свою чергу, забезпечить збільшення обсягів реалізації та підвищення ефективності збутової діяльності.

Таблиця 2.10 – Орієнтовний план публікацій контенту в соціальній мережі Instagram

День місяця	Тема поста	Вміст поста	Фото/Відео
01.07.2026	Привітання з початком місяця	Зображення з логотипом компанії та коротким вітальним повідомленням	Фото
05.07.2026	Виробництво та складування	Фото або відео процесу з акцентом на якість і безпеку продукції	Фото/Відео
10.07.2026	Регіональні підрозділи	Презентація підрозділів із коротким описом діяльності	Фото
15.07.2026	Презентація продукції	Опис властивостей і переваг окремих товарів	Фото
20.07.2026	Професійне свято	Вітання з Днем фармацевтичного працівника	Фото
25.07.2026	Партнерські бренди	Представлення міжнародних виробників-партнерів	Фото/Відео
30.07.2026	Підсумки місяця	Підсумковий пост із закликом підписатися на сторінку	Фото

Джерело: розроблено автором

Для економічного обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗДРАВО» проведемо розрахунок витрат на впровадження заходів. Розрахуємо витрати на просування сторінки ТОВ «ЗДРАВО» в соціальних мережах протягом року. Витрати на просування в місяць заплануємо на рівні 1000 дол. США:

$$1000 * 43,8 * 12 = 525600 \text{ грн.}$$

Далі визначимо витрати на впровадження системи стимулювання збуту через аптечні мережі. Витрати на програму лояльності доцільно встановити на рівні 0,5% від річного обсягу реалізації продукції. Для розрахунку цих витрат необхідно спрогнозувати обсяг доходу підприємства на 2026 рік.

Очікується, що впровадження заходів зі стимулювання збуту через аптечні мережі та посилення цифрових маркетингових комунікацій дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити ефективність взаємодії з партнерами та покращити рівень маркетингових комунікацій підприємства.

Складемо прогноз зростання доходів після проведення запропонованих заходів. Стимулювання збуту через соціальні мережі (так як компанія продає ексклюзивну для українського ринку продукції фармвиробників, яку, окрім неї ніхто не продає), то проведення рекламних заходів приведе до збільшення обізнаності цільової аудиторії про товари компанії, які будуть шукати цю продукцію в аптечних мережах (куди її поставляє наша компанія), а також зможуть купити дрібним оптом на сайті бізнес-організації, та привертати увагу представників аптечного бізнесу, яким компанія продає продукцію оптом.

За результатами дослідження, проведеного Pharma Marketing Analytics (Quantzig), впровадження маркетингових заходів забезпечило досягнення рентабельності маркетингових інвестицій на рівні 67%, збільшення маржі прибутку на 9% та підвищення коефіцієнта конверсії на 30% [52]. У межах розвитку власної retail media-мережі одна з великих аптечних мереж США оптимізувала систему цифрової реклами на своєму вебсайті шляхом інтеграції сучасного рекламного сервера. Це дозволило забезпечити більш точне таргетування оголошень відповідно до поведінки користувачів і їхніх пошукових запитів, а також розширивши кількість рекламних позицій на сторінках результатів пошуку та в картках товарів. Унаслідок підвищенню релевантності реклами зросли показники клікабельності та привабливості платформи для фармацевтичних брендів-рекламодавців, що сприяло збільшенню обсягів розміщення рекламних кампаній і середньої вартістості кліка. У результаті щоденний рекламний дохід мережі зріс приблизно на 133 % порівняно з попереднім періодом, а сукупний дохід від рекламних продуктів фактично подвоївся, що свідчить про прямий фінансовий ефект від впроваджених маркетингових заходів [64]. Хоча наведені приклади і свідчать про можливість значного збільшення доходів за рахунок проведення маркетингових заходів (до 133%), однак, зважаючи на обмежений маркетинговий бюджет вважаємо, що завдяки проведенню заходів зі стимулювання збуту зростанню доходів компанії на 15-20%. Окрім того, в мовах війни зростає попит на ринку лікарських засобів. Однак, ми розрахуємо песимістичний сценарій зростання на 12%, оскільки в

умовах війни також і складно прогнозувати і попит і можливості компанії для збільшення поставок своєї продукції.

Доходи в 2026 році складуть:

$$516\,846 * 112\% = 578\,868,5 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на програму лояльності складуть:

$$578\,868,5 * 0,5\% = 2\,894,3 \text{ тис.грн.}$$

Бюджет реалізації заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Бюджет реалізації заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Витрати на таргетовану рекламу у Facebook та Instagram	525,6
Бонуси аптечним мережам у межах програми стимулювання	2 894,30
всього витрат	3419,9

Джерело: складено автором

Отже, витрати на удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» складуть 3 419,9 тис.грн.

Складемо прогноз фінансових результатів з урахуванням збільшення доходів на 12%, собівартості на 12% (її умовно-змінної частини, яка склала в 2025 році 81,2%). Прогноз фінансових результатів ТОВ «ЗДРАВО» після впровадження заходів з впровадження конкурентної стратегії зростання підприємства наведено в дод. Ж. Отже, очікується зростання доходів підприємства на 12%, а чистого прибутку на 102,22% (40365 тис.грн.) за рік завдяки проведенню запропонованих заходів.

Складемо календарний план проведення заходів в табл. 2.13. Як бачимо, проведення заходів заплановано на другу половину 2026 року, а реалізація основних заходів триватиме до 31.07.2026 року, тоді як впровадження програми лояльності передбачає в подальшому її постійну реалізацію, як і контроль за заходами.

Таблиця 2.13 – Календарний план проведення заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО»

Етап	Дата початку	Дата закінчення
1. Запровадження системи лояльності для представників аптечних мереж (розробка умов, критеріїв, механізму нарахування бонусів)	01.07.2026	15.07.2026
2. Узгодження умов програми з ключовими партнерами та підготовка інформаційних матеріалів	16.07.2026	31.07.2026
3. Запуск програми лояльності та початок її реалізації	01.08.2026	31.12.2026
4. Розробка контент-плану та підготовка матеріалів для соціальних мереж	01.07.2026	15.07.2026
5. Запуск регулярного ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	16.07.2026	31.12.2026
6. Моніторинг результатів заходів та коригування дій	01.09.2026	31.12.2026

Джерело: складено автором

Діаграму Гантта наведено на рис.2.16.

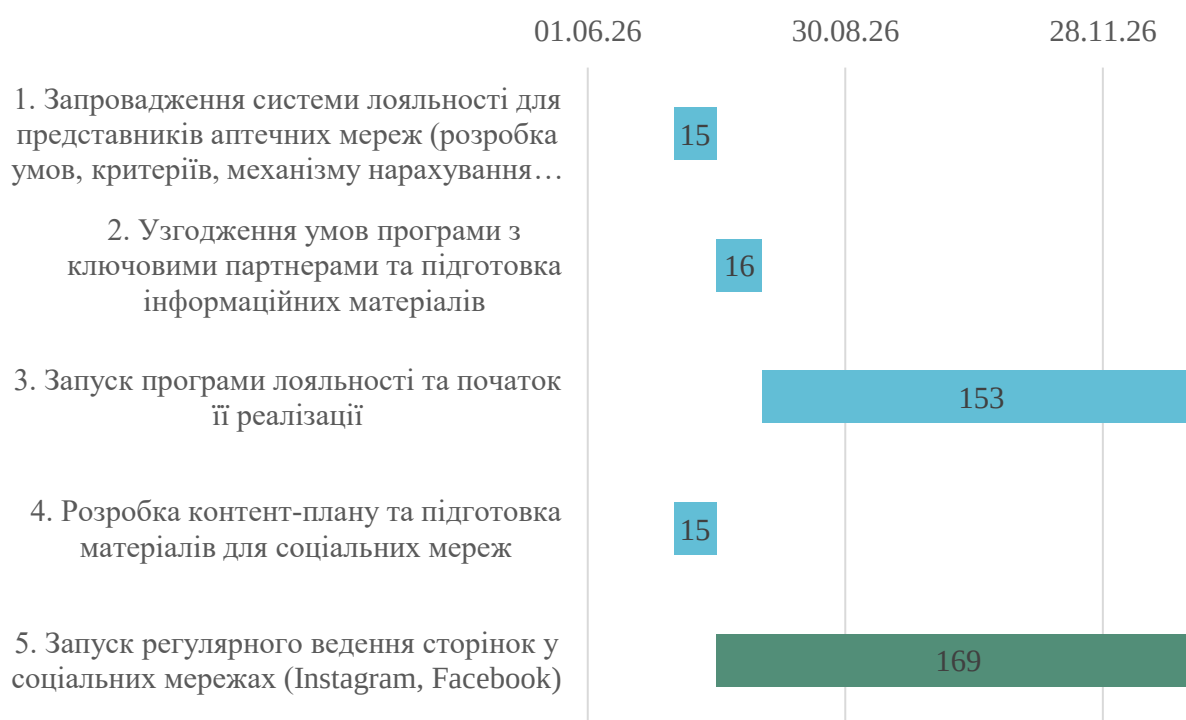


Рисунок 2.16 – Діаграма Гантта проведення заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО»

Джерело: розроблено автором

Також побудуємо матрицю відповідальності проведення заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Матриця відповідальності для проведення заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО»

Етап	Генера- льний директор	Комерцій- ний директор	Директор з маркетингу	SMM- менеджер	Менед- жери з продажу
1. Запровадження системи лояльності для представників аптечних мереж (розробка умов, критеріїв, механізму нарахування бонусів)	З	В1	В2	І	В2
2. Узгодження умов програми з ключовими партнерами та підготовка інформаційних матеріалів	З	В1	В2	І	В2
3. Запуск програми лояльності та початок її реалізації	І	В1	В2	І	В2
4. Розробка контент-плану та підготовка матеріалів для соціальних мереж	І	І	В1	В2	І
5. Запуск регулярного ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	І	І	В1	В2	І
6. Моніторинг результатів заходів та коригування дій	В1	В1	В1	В2	В2

Примітка:

З – затвердження управлінських рішень;

В1 – відповідальний за організацію та контроль виконання;

В2 – виконавець заходів;

І – інформування про хід виконання заходів.

Джерело: розроблено автором

Отже, реалізація заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЗДРАВО» потребує чіткого розподілу функцій між керівництвом підприємства, комерційним підрозділом та маркетинговим напрямом діяльності. Найбільше навантаження у процесі впровадження заходів покладається на комерційного директора та директора з маркетингу, оскільки саме вони відповідають за організацію програми стимулювання збуту, взаємодію з аптечними мережами та реалізацію маркетингових комунікацій. Директор підприємства здійснює загальне погодження та контроль виконання заходів. Запровадження матриці відповідальності дозволить забезпечити координацію дій між відповідальними особами, підвищити контроль за виконанням поставлених завдань і знизити ризик неузгодженості під час реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Отже, було визначено, що для ТОВ «ЗДРАВО» доцільно реалізовувати конкурентну стратегію вибіркового зростання, яка в поточному періоді має

здійснюватися через push-стратегію просування, орієнтовану на аптечні мережі, медичні заклади та інших партнерів по каналу збуту. З цією метою пропонується впровадити систему стимулювання збуту через аптечні мережі та партнерів, а також посилити цифрові маркетингові комунікації для підтримки збутової діяльності. Після реалізації запропонованих заходів очікується зростання чистого доходу на 12% та чистого прибутку на 102,22%, що дозволить підприємству покращити фінансовий стан, знизити ризики збиткової діяльності та створити передумови для подальшої реалізації стратегії вибіркового зростання на основі розширення асортименту і диверсифікації постачальників. Проте в поточному році найбільш актуальною залишається саме push-стратегія просування, оскільки вона дає змогу підвищити результативність збуту без значних інвестицій у розширення товарного портфеля.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентну стратегію можна визначити як модель довготривалих дій бізнес-організації, спрямовану на зміцнення його позицій у мінливому ринковому середовищі. Вона включає планування розвитку, визначення цілей та формування відмінностей від інших гравців ринку. Стратегія передбачає використання наявних ресурсів і адаптацію до змін зовнішніх умов для підтримки ринкової ролі. Її реалізація дозволяє підприємству підвищити доходи та забезпечити стійкість на ринку протягом тривалого часу.

2. Класифікація конкурентних стратегій у науковій літературі представлена різними підходами, що відображають специфіку ринкових позицій, цілей та ресурсів бізнес-організації. Найбільш відомим та поширеним є підхід М. Портера, який виділяє стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування, що дозволяє формувати конкурентні переваги та захищати бізнес-організацію від впливу п'яти конкурентних сил. Інші підходи, зокрема Ансоффа, ADL та Котлера, доповнюють класифікацію, враховуючи зростання, диференціацію продукту або ринкову позицію бізнес-організації. Таким чином, використання конкурентних стратегій забезпечує системне управління позиціями компанії на ринку та підвищення її конкурентоспроможності, а сучасні дослідження показують ефективність застосування гібридних стратегій у складних умовах

3. Формування та удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації передбачає комплексний підхід, який включає послідовний аналіз внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища, оцінку конкурентного середовища і вибір оптимальної стратегічної альтернативи. Методичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, карта стратегічних груп і бенчмаркінг, забезпечують обґрунтоване прийняття рішень і дозволяють виявляти потенційні ризики та можливості розвитку. Значну роль відіграє

адаптивність стратегії через постійний моніторинг ринку, оцінку результатів впровадження та врахування попереднього досвіду бізнес-організації.

4. ТОВ «Здро́во» спеціалізується переважно на продажу дієтичних добавок, засобів, що впливають на статеву сферу, місцевоанестезуючих засобів, капіляростабілізуючих засобів, протимікробних засобів, імуностимулюючих засобів, протизапальних, протиревматичних засобів, кардіологічних препаратів, аналгетиків, препаратів для лікування біліарної патології. Асортимент товарів компанії становить 38 найменувань. З яких половина саме дієтичні добавки. Організаційна структура управління ТОВ «ЗДРАВО» є лінійно-функціональною. Протягом 2023-2025 років на підприємстві зменшились доходи, погіршилися показники ліквідності та фінансової стійкості, також бізнес-організація в ці роки працювало зі збитком. Виявлено, що ТОВ «ЗДРАВО» має ряд сильних сторін, однак, є і значні слабкості, такі як збиткова діяльність та вузький асортимент товарів. Через запровадження воєнного стану в Україні компанія зіткнулася з істотним ускладненням логістичних ланцюгів, що призвело до збільшення термінів постачання імпортованих ліків. Основними загрозами є зниження купівельної спроможності населення на дороговартісні препарати некритичного споживання, а також ризики, пов'язані з коливанням валютного курсу, оскільки всі закупівлі здійснюються у євро або доларах США.

5. ТОВ «ЗДРАВО» дотримується стратегії утримання ринкових позицій у нішевих сегментах фармацевтичного ринку шляхом реалізації обмеженого асортименту продукції та орієнтації на стабільних клієнтів. Проведений аналіз показав, що ефективність цієї стратегії є середньою: компанія має конкурентні переваги у вигляді ліцензій та сертифікатів, але стикається з проблемами вузького асортименту, обмеженої маркетингової активності, малої ринкової частки та слабого фінансового стану. Разом із тим існують резерви для вдосконалення стратегії через розширення асортименту, зміцнення відносин із постачальниками та клієнтами та активізацію маркетингових заходів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і наростити ринкову частку.

6. Для ТОВ «ЗДРАВО» доцільною є реалізація конкурентної стратегії вибіркового зростання через push-стратегію просування, орієнтовану на аптечні мережі та партнерів. Було запропоновано провести заходи із запровадження системи стимулювання збуту через аптечні мережі та посилення цифрових маркетингових комунікацій, які за прогнозом здатні забезпечити зростання доходу на 12% і чистого прибутку на 102,22%. Це дозволить покращити фінансовий стан компанії та створити основу для подальшого розширення асортименту, хоча в поточному році пріоритетною є саме push-стратегія просування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архів валютних курсів. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №36. С.11-18.
3. Багорка М., Абрамович І. Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 65-72.
4. Бойко О., Колесніченко М., Семикоз Д., Чупринюк Б., Ямбих Є. Формування конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2(116). С. 155-159. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-22>
5. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В. Основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія». *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_20
6. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 1(15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0118>
7. Волкова Н. В., Кіпятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. Вип. 2. С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.6>
8. Воловельська І.В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138.
9. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023. № 2(35). С. 289-294.

10. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економіка підприємства*. 2023. № 2. С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>
11. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.
12. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А., Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4(40).С. 29-34.
13. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Савранський А. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60–65. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-8-8.
14. Ігнатенко М. М., Мармуль Л. О., Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Випуск №57. С. 45-51.
15. Індекс інфляції в Україні 2026. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 20.03.2026).
16. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> (дата звернення: 20.03.2026).
17. Кудріна О.Ю Івченко А.Г. Стратегія безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні: компонентний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №2(11). С. 95-102.
18. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2024. Випуск 1(36). С. 281-289.
19. Наumenко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *ECONOMICS: time realities. Теоретичні*

основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2024. №5 (75). С. 59-67.

20. Олешко А.А., Павленко А.О. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 19(99). 2 т. URL :<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17138> (дата звернення: 20.03.2026).

21. Пащук Л., Свищук І. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>(дата звернення: 20.03.2026).

22. Платформа для онлайн-бронювання лікарських засобів та товарів для здоров'я «Таблетка.юа». URL: <https://tabletki.ua/about/company/> (дата звернення: 06.03.2026).

23. Постанова «Про внесення змін до Порядку державної реєстрації (перереєстрації) лікарських засобів» № 56 від 21 січня 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2026).

24. Постанова КМУ «Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)» № 1802 від 26.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1802-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2026).

25. Промисловий маркетинг. Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 967 с.

26. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 20.03.2026).

27. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Львів : «Новий Світ-2000», 2003. 272 с.
28. Середня заробітна плата в Україні. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2025/> (дата звернення 20.03.2026).
29. Скільки людей проживає в Україні у 2026 році. URL: <https://prostir.media/ukrayina/skilky-lyudej-prozhyvaye-v-ukrayini-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 06.03.2026).
30. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 347–352. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352>
31. Скороход І., Кондратюк В. Формування конкурентних стратегій тнкв умовах сучасних глобалізаційних процесів. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. №2(10). С. 232-241.
32. Соболева Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3(3). С.19-26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03.
33. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities* 2023. №3.(67). С. 56-64.
34. Фармацевтичний ринок України 2025 – аналітичний дайджест. URL: <https://pharmsfera.com/11-2/> (дата звернення: 06.03.2026).
35. Фінансова звітність ТОВ «БадМ». Юконтрол. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=12196508&tb=financial-statements (дата звернення: 06.03.2026).
36. Фінансова звітність ТОВ «Вента. ЛТД». Юконтрол. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&tb=financial-statements&id=9125279><https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&tb=financial-statements&id=13460169> (дата звернення: 06.03.2026).

37. Фінансова звітність ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». Юконтрол. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=14040556&tb=financial-statements (дата звернення: 06.03.2026).

38. Фінансова звітність ТОВ СП «Оптима-Фарм, ЛТД». Юконтрол. URL: (дата звернення: 06.03.2026).

39. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2021. № 1(35).С. 26-32.

40. Хоменко І., Бабаченко Л., Москаленко В., Ємець В. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-20>

41. Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник. Одеського національного економічного університету*. 2022. №5-6. С. 88-96.

42. Чегорка В. О., Гордійчук О. Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 95–103. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319076

43. Чернишова Т. В. Особливості маркетингових стратегій відкритих інновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 26 – 32.

44. Чисельність населення України у 2022 р. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 10.02.2026).

45. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 71-76.

46. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

47. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В. Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № (4 (04)). С.86-90.

48. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 10.02.2026).

49. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215.

50. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 144-153. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15>

51. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. P. 1-24.

52. Associate Vice President, Analytics and Data Strategy. Quantzig's pharmaceutical marketing analytics: achieving a 67% increase in marketing ROI for a German drug manufacturer. *Quantzig*. 21.03.2025. URL: <https://www.quantzig.com/case-studies/pharma-marketing-analytics-increases-mroi/>.

53. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages / Jay Barney. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.

54. Beal R.M. Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment? Reginalt Available from : <http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/brussels/reginaldbeal.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).

55. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European economy*. 2020. Vol. 19. No. 4. P. 694–710.

56. Emilova Yuleva R. Competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises. *Economics and Management*. 2019. № 1. P. 71-81.
57. Fedirko H. Competition strategy of company's: theoretical aspect and practical importance. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. P. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241087>
58. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 24. P. 197–220.
59. Hannah Douglas P., Eisenhardt Kathleen M. How firms navigate cooperation and competi-tion in nascent ecosystems. *The Interplay of Com-petition and Cooperation*. Special Issue. 2018. Volume 39. Issue 12. P. 3163–3192.
60. Helen E. Salavou Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*. 2015. № 27. P. 80-99.
61. Kotler P. Competitive Strategies for New Product Marketing over the Life Cycle. *Management Scienc*. 1965. № 12. P. 104-119.
62. Kotler P., Turner R. E. *Marketing Management*, Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.
63. Mishchuk A., Boienko O. Класифікація маркетингових конкурентних стратегій закладів охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1(37). P. 149-159. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.15>.
64. Pharmacy chain doubles ad revenue while keeping incumbent sponsored products vendor: 133% increase in daily revenue. *Pentaleap*. URL: <https://www.pentaleap.com/case-study/how-a-leading-us-pharmacy-chain-achieved-2x-ad-revenue-with-pentaleaps-modular-tech>.
65. Porter M. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
66. Porter M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. 592 p
67. Schumpeter I.A. *Theory of Economic Development*. – M.: Progress, 1982. – P. 53.

68. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350.

69. Träm M. *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley. 2010. 164 p.