

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету )

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри )

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня )

на тему:

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ КП «ФАРМАЦІЯ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БМ-41  
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Мучинська Ю.В.</u>
	(підпис)
	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Юрик Н.Є.</u>
	(підпис)
	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О.Б.</u>
	(підпис)
	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О.А.</u>
	(підпис)
	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Мельник Л.М.</u>
	(підпис)
	(прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Мучинська Ю.В. Формування конкурентних переваг підприємства, на прикладі КП «Фармація».**

**Кваліфікаційна робота бакалавра:** 63 сторінки, 19 рисунків, 7 таблиць, 4 додатки, 34 літературних джерела.

**Предмет дослідження** – особливості формування конкурентних переваг КП «Фармація».

**Об'єкт дослідження** – конкурентні переваги КП «Фармація».

**Метою роботи** є вивчення теоретичних основ та практичне дослідження й оцінка конкурентного середовища, а також представлення та обґрунтування основних шляхів вдосконалення конкурентних переваг КП «Фармація» за кризових бізнес-умов.

**Методи дослідження** – теоретичний; аналізу й синтезу; класифікація; систематизація; порівняння; узагальнення; фінансова діагностика; фінансово-економічна оцінка; прогнозування.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в розробці та обґрунтуванні основних шляхів щодо вдосконалення конкурентних переваг КП «Фармація» в умовах нестабільного бізнес-середовища. Зокрема, проведено оновлення маркетингової стратегії КП «Фармація» із врахуванням кризових бізнес-умов, а також обґрунтовано доцільність провадження методики щодо оцінки конкурентоспроможності КП «Фармація» на основі аналізу його фінансового стану.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоздатність підприємства, конкурентні переваги, ринкова позиція, ділова репутація.

## SUMMARY

**Muchynska Yu.V. Forming competitive advantages of an enterprise (case study: Municipal Enterprise «Pharmacia»).**

**Qualifying bachelor work consists of** 63 pages, 19 figures, 7 tables, 4 additions, and 34 references.

**The subject of investigation** is the specific features of forming competitive advantages of ME «Pharmacia».

**The object of investigation** is the competitive advantages of ME «Pharmacia».

**The aim of the work** is to study the theoretical foundations, practically investigate and evaluate the competitive environment, as well as to present and justify the main ways of improving the competitive advantages of ME «Pharmacia» under crisis business conditions.

**The methods of investigation are** theoretical, analysis and synthesis, classification, systematization, comparison, generalization, financial diagnostics, financial and economic evaluation, and forecasting.

The practical significance of the research results lies in the development and justification of the main ways to improve the competitive advantages of ME «Pharmacia» in an unstable business environment. In particular, the marketing strategy of ME «Pharmacia» was updated taking into account crisis business conditions, and the expediency of implementing a methodology for assessing the competitiveness of ME «Pharmacia» based on the analysis of its financial condition was justified.

**Keywords:** competition, enterprise competitiveness, competitive advantages, market position, business reputation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Суть та значення конкурентних переваг підприємства.....	10
1.2 Сучасні підходи та принципи формування конкурентних переваг підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «ФАРМАЦІЯ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	20
2.1 Загальна характеристика та особливості діяльності КП «Фармація» в кризових бізнес-умовах.....	20
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства як основи підтримки його діяльності у мовах нестабільного конкурентного бізнес-середовища.....	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КП «ФАРМАЦІЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	36
3.1 Оновлення маркетингової стратегії КП «Фармація» із врахуванням кризових бізнес-умов.....	36
3.2 Впровадження методики оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі аналізу його фінансового стану.....	44
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	52
4.1 Природне середовище і його забруднення.....	52
4.2 Особливості заходів електробезпеки на підприємствах.....	54
ВИСНОВКИ.....	57
БІБЛІОГРАФІЯ.....	59
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки проблема формування конкурентних переваг підприємства набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, швидкі зміни споживчих потреб, глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та нестабільність зовнішнього середовища змушують підприємства постійно шукати нові шляхи підвищення власної конкурентоспроможності.

Особливої значущості дана тема набуває в умовах економічної нестабільності та кризових явищ, коли підприємства змушені функціонувати в умовах високих ризиків, обмеженості ресурсів і зниження платоспроможності споживачів. Для українських підприємств проблема формування конкурентних переваг є важливою також у контексті євроінтеграційних процесів, необхідності відповідати міжнародним стандартам якості та забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного часу.

Актуальність теми дослідження зумовлена також потребою у розробці сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, визначення факторів формування конкурентних переваг та пошуку ефективних механізмів їх підтримки й розвитку. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення стратегічного управління підприємством та підвищення ефективності його діяльності.

Отже, дослідження процесу формування конкурентних переваг підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Дослідження, що стосуються сфери конкурентного бізнес-середовища та оцінки конкурентних переваг підприємства, проводили такі вчені й науковці як: Безугла Л. [2], Бессонова А. [2], Бойко Д.А. [4], Бортнік С.М. [3], Бреус С.В. [4], Горват О. [5], Дашко І. [31], Євтушенко Н.О. [8], Кирич Н. [15], Кулініч Т.В. [22],

Козак В.Є. [29], Легімонова С.В. [23], Лищенко М.О. [24], Макаренко Н.О. [24], Маленицький Д.С. [3], Нестерова Ю.О. [25], Огренич Ю. [31], Онопрієнко Д.О. [26], Пільник Т.А. [8], Сапотніцька Н.Я. [29], Тимчина Ю.А. [22], Феєр О. [5], Череп А. [31], Шведа Н. [15], Юрик Н.Є. [7; 15; 32-34] та інші.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних основ та практичне дослідження й оцінка конкурентного середовища, а також представлення та обґрунтування основних шляхів вдосконалення конкурентних переваг КП «Фармація» за кризових бізнес-умов.

**Завданнями роботи є:**

- 1) дослідження теоретичних основ конкурентних переваг підприємства;
- 2) здійснення загальної характеристики та аналізу особливостей діяльності КП «Фармація» в кризових бізнес-умовах;
- 3) оцінка фінансового стану КП «Фармація» як основи підтримки його діяльності у мовах нестабільного конкурентного бізнес-середовища;
- 4) проведення оновлення маркетингової стратегії КП «Фармація» із врахуванням кризових бізнес-умов;
- 5) впровадження методики оцінки конкурентоспроможності КП «Фармація» на основі аналізу його фінансового стану.

**Об'єкт дослідження** – конкурентні переваги КП «Фармація».

**Предмет дослідження** – особливості формування конкурентних переваг КП «Фармація».

**Методи наукових досліджень:** теоретичний; аналізу й синтезу; класифікація; систематизація; порівняння; узагальнення; фінансова діагностика; фінансово-економічна оцінка; прогнозування.

**Інформаційна база дослідження:** теоретично-практичні, методико-аналітичні й статистичні матеріали провідних фахівців та науковців, законодавча та нормативно-правова база України, фінансова звітність КП «Фармація» за 2024-2025 роки.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в розробці та обґрунтуванні основних шляхів щодо вдосконалення конкурентних переваг КП

«Фармація» в умовах нестабільного бізнес-середовища. Зокрема, проведено оновлення маркетингової стратегії КП «Фармація» із врахуванням кризових бізнес-умов. Крім цього, обґрунтовано провадження методики щодо оцінки конкурентоспроможності КП «Фармація» на основі аналізу його фінансового стану.

**Структура та обсяг дослідження.** Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 64 сторінки, 19 рисунків, 7 таблиць, 4 додатки. Бібліографія включає 34 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Суть та значення конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах поглиблення глобалізації, посилення конкуренції та високої турбулентності зовнішнього середовища питання формування, реалізації й підтримки конкурентних переваг набуває особливої актуальності для підприємств різних галузей економіки. Саме конкурентні переваги виступають тим ключовим чинником, який сприяє забезпеченню ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання в перспективі.

Сучасний стан вітчизняної економіки вимагає кардинальних змін, які пов'язані із процесом функціонування підприємств, незалежно від сфери та специфіки їх діяльності. Важливо зазначити, що саме підтримка власної стабільної діяльності підприємств є пріоритетом з позиції сучасних тенденцій їх розвитку.

Конкурентні переваги підприємства – це сукупність унікальних характеристик, ресурсів, компетенцій або способів ведення діяльності, які забезпечують підприємству стійкі та кращі результати порівняно з конкурентами; дозволяють підприємству ефективно реагувати на кризові виклики, зберігати платоспроможність і підтримувати безперервність діяльності [4; 8].

Конкурентна перевага проявляється у здатності створювати для споживача більшу цінність (вища якість, нижча ціна, кращий сервіс, унікальні властивості продукту) або досягати нижчих витрат при порівнянній цінності.

Основними джерелами конкурентних переваг є:

- витратні переваги (ефект масштабу, ефективні процеси, оптимізація ланцюга постачання);
- диференціація (унікальний продукт, бренд, дизайн, сервіс);
- інновації та технології (R&D, цифровізація, ноу-хау);

- людський капітал та система менеджменту (кваліфікація персоналу, лідерство, корпоративна культура);
- ресурсні та інституційні чинники (доступ до сировини, партнерства, регуляторні переваги) [2; 3].

З метою стабілізації та подальшого зростання, зміцнення конкурентних позицій кожне підприємство повинно правильно сформувати та реалізувати власні конкурентні переваги. Наявність останніх дозволяє підприємству отримати ряд можливостей, які представлені на рис. 1.1.

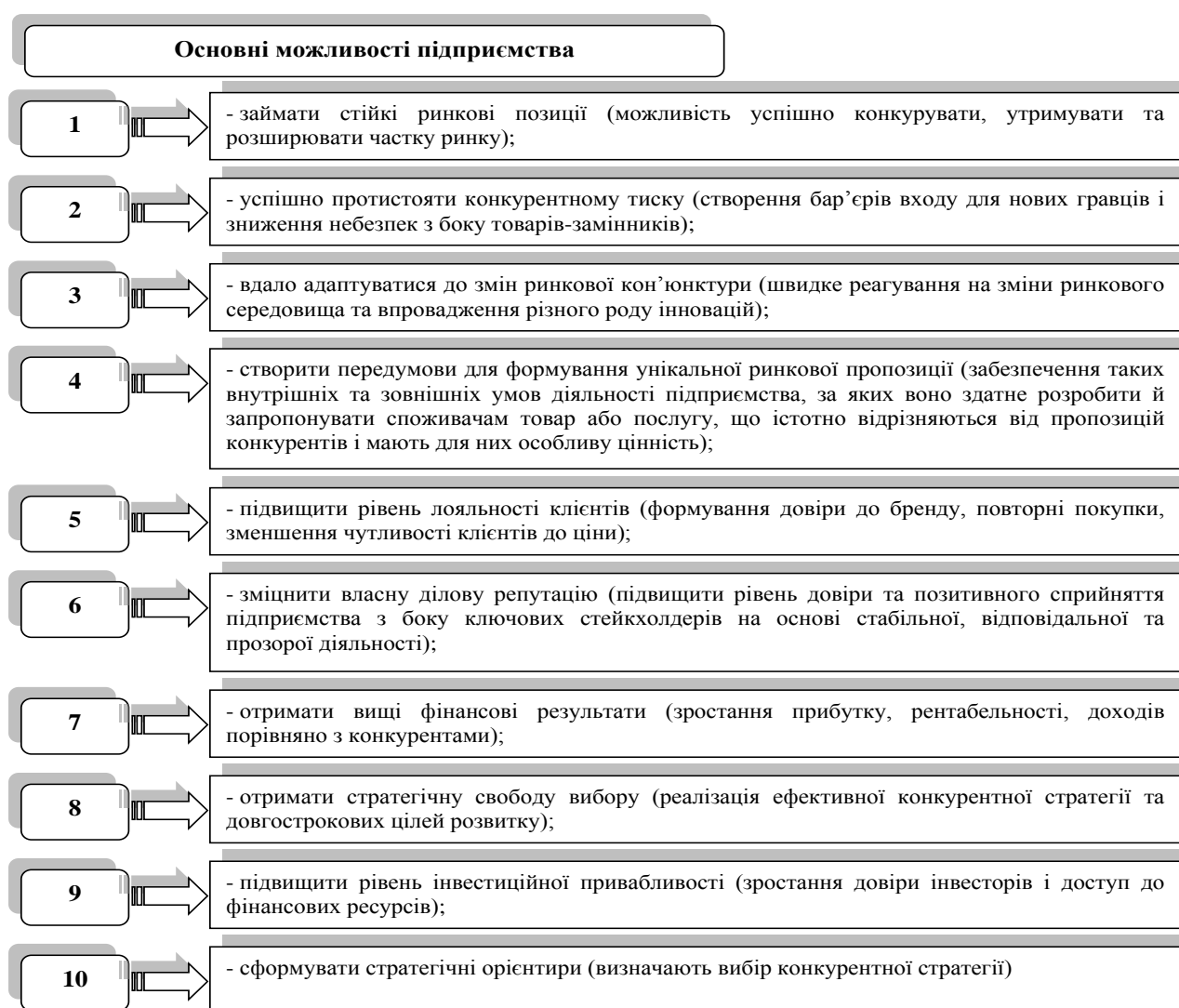


Рисунок 1.1 – Перелік основних можливостей підприємства, які створює наявність конкурентних переваг

Примітка: сформовано автором на основі [2; 4; 5]

Важливим аргументом на користь конкурентних переваг є той, що вони створюють умови для стабільного зростання доходів навіть у періоди економічної нестабільності. Поряд з цим, наявність конкурентних переваг відіграє визначну роль у процесі стратегічного управління підприємством. Також вони слугують основою для вибору, формування та реалізації конкурентної стратегії, визначення стратегічних цілей та пріоритетів подальшого розвитку підприємства. У свою чергу, такі підприємства мають більшу стратегічну гнучкість та здатність своєчасно реагувати на всі виклики зовнішнього середовища.

Особливого значення конкурентні переваги набувають в умовах кризи та невизначеності, оскільки вони виконують захисну функцію, знижуючи ризики втрати ринкових позицій і забезпечуючи економічну безпеку підприємства. З цієї позиції конкурентні переваги перетворюються на один із вирішальних чинників виживання і подальшого розвитку підприємства.

Отже, наявність конкурентних переваг для будь-якого підприємства має стратегічне значення, оскільки забезпечує його ринкову стійкість, фінансову ефективність, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність, а також є ключовою умовою довгострокової життєздатності підприємства. Формування, реалізація та розвиток конкурентних переваг повинні розглядатися як один із пріоритетних напрямів діяльності підприємства в системі сучасного стратегічного менеджменту.

Перелік основні конкурентних переваг для підприємств в умовах війни представлені на рис. 1.2.

Як бачимо із представленою вище переліку, що в умовах війни конкурентні переваги підприємств зміщуються від суто економічних факторів до стійкості, адаптивності, соціальної відповідальності та стратегічної готовності до майбутнього розвитку.

Поряд з цим, конкурентні переваги в умовах війни виконують не лише функцію забезпечення прибутковості, а й відіграють важливу роль у збереженні економічної безпеки підприємства.

## Перелік основних конкурентних переваг для підприємств

1. Гнучкість та адаптивність управління, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.
2. Інноваційність та цифровізація, які забезпечують використання цифрових технологій, автоматизацію, дистанційні формати роботи, впровадження інноваційних рішень.
3. Диверсифікація постачання і збуту – альтернативні логістичні маршрути, кілька постачальників і ринків збуту для зниження ризиків.
4. Кваліфікований та мотивований персонал – збереження людського капіталу, підтримка працівників, розвиток компетенцій в умовах кризи.
5. Фінансова стійкість і доступ до ресурсів – доступ до фінансових ресурсів, ефективне управління витратами та резервами, що дає змогу підтримувати ліквідність і реалізовувати антикризові заходи.
6. Соціальна відповідальність, яка формує позитивний імідж підприємства в суспільстві.
7. Стійкість бізнес-процесів, яка полягає у забезпеченні безперервності діяльності, наявності планів антикризового управління та відновлення.
8. Оперативність і швидкість реагування, що забезпечують здатність швидко змінювати виробничі програми, асортимент продукції чи послуг.
9. Сильна ділова репутація та довіра партнерів – надійність у виконанні зобов'язань навіть у надзвичайних умовах.
10. Інформаційна та кібербезпека – захист даних, стабільність цифрових систем і комунікацій.
11. Інтеграція з місцевими громадами та державою – партнерство з органами влади, участь у державних і регіональних програмах підтримки бізнесу.
12. Стратегічне бачення післявоєнного розвитку, яке полягає орієнтації не лише на виживання, а й на відновлення та довгострокове зростання.

Рисунок 1.2 – Перелік основних конкурентних переваг  
для підприємств в умовах війни

Примітка: сформовано автором на основі [22; 23;31]

Вони допомагають мінімізувати втрати, підтримувати виробничий потенціал та створювати передумови для післявоєнного відновлення. Підприємства, які змогли сформувані та утримати свої конкурентні переваги в період війни, отримують значні стратегічні можливості для зростання у майбутньому.

Для більш детального аналізу сутності та значення поняття «конкурентної переваги підприємства» доцільно розглянути фактори, які їх забезпечують. Такий аналіз передбачає комплексне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення сильних сторін і можливостей розвитку, до основних напрямів якого входить:

1. Аналіз ресурсного потенціалу (здійснюється оцінювання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, їх унікальність, доступність і ефективність використання).

2. Аналіз виробничо-технологічних факторів (проводиться дослідження рівня технологічності, інноваційності, собівартості продукції, якості та продуктивності праці та виробництва).

3. Аналіз організаційно-управлінських факторів (вивчається структура управління, система мотивації персоналу, кваліфікація кадрів, корпоративна культура та якість менеджменту).

4. Аналіз маркетингових і ринкових факторів (оцінюються конкурентні позиції підприємства, конкурентоспроможність продукції, цінова політика, бренд, канали збуту та рівень обслуговування клієнтів).

5. Аналіз зовнішнього середовища (здійснюється врахування макроекономічних, правових, соціальних та конкурентних аспектів та умови, що впливають на формування переваг).

Такий аналіз дозволяє визначити стійкі конкурентні переваги та сформувані ефективну стратегію розвитку підприємства.

Водночас конкурентні переваги не є сталими й потребують постійного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Інновації, підвищення

якості продукції, ефективне використання ресурсів і професійний менеджмент є основними чинниками їх підтримання.

Отже, конкурентні переваги є центральним елементом стратегічного менеджменту підприємства. Їх системне формування, підтримка та оновлення з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища забезпечують сталий розвиток, ефективну конкуренцію та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Конкурентні переваги підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування та довгострокового розвитку в умовах ринкової економіки. Саме вони дозволяють підприємству вирізнятися серед конкурентів, ефективніше задовольняти потреби споживачів та формувати стійкі позиції на ринку. Наявність чітко визначених і належним чином реалізованих конкурентних переваг сприяє підвищенню прибутковості, зростанню ринкової частки та зміцненню ділової репутації.

Таким чином, конкурентні переваги виступають стратегічною основою успіху підприємства, визначаючи його здатність до виживання, зростання та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

## **1.2 Сучасні підходи та принципи формування конкурентних переваг підприємства**

Конкурентні переваги формуються завдяки ефективному використанню матеріальних і нематеріальних ресурсів, інновацій, управлінських рішень, організаційної культури, репутації, доступу до ринків і технологій.

Здатність підприємства створювати та утримувати стійкі конкурентні переваги є визначальним чинником його успішного функціонування, фінансової стабільності та довгострокового розвитку.

Саме тому дослідження сучасних підходів до формування конкурентних переваг має важливе теоретичне й практичне значення (табл. 1.1) [3; 5].

Важливе місце посідає ресурсно-орієнтований підхід, відповідно до якого конкурентні переваги формуються на основі унікальних матеріальних і нематеріальних ресурсів та ключових компетенцій підприємства.

Таблиця 1.1. – Суть сучасних підходів до формування конкурентних переваг

№ з/п	Назва підходу	Суть	Переваги	Недоліки
1	Класичний підхід (підхід М. Портера)	передбачає формування конкурентних переваг через стратегію лідерства за витратами, диференціації або фокусування на певному сегменті ринку. Цей підхід ґрунтується на аналізі галузевої конкуренції та виборі оптимальної позиції підприємства на ринку	чітка орієнтація підприємства на досягнення стратегічних цілей і узгодженість управлінських рішень	відносна негнучкість у разі швидких змін ринкового середовища та ризик помилок у довгострокових прогнозах
2	Ресурсно-орієнтований підхід	згідно якого джерелом конкурентних переваг є унікальні ресурси та ключові компетенції підприємства. Особливу роль відіграють нематеріальні ресурси (знання організаційна культура, інтелектуальний капітал, репутація, бренд тощо), які складно скопіювати конкурентам	створення важко відтворюваних переваг, що сприяють довгостроковій конкурентоспроможності	потреба у значних інвестиціях у розвиток ресурсів і складність об'єктивної оцінки їх ефективності
3	Інноваційний підхід	передбачає формування конкурентних переваг шляхом впровадження нових технологій, продуктів, процесів і методів управління. Інновації дозволяють підприємству швидше адаптуватися до різного роду змін ринку, задовольняти нові потреби споживачів. У сучасних умовах інноваційність стає одним із ключових джерел стійких конкурентних переваг	здатність забезпечувати динамічні та стійкі конкурентні переваги	високі ризики, значні витрати та невизначеність результатів
4	Клієнто-орієнтований підхід	ґрунтується на глибокому вивченні потреб і очікувань споживачів. Формування конкурентних переваг у цьому випадку відбувається через підвищення якості обслуговування, персоналізацію пропозицій, побудову довготривалих відносин із клієнтами та зростання їх лояльності	стабільність попиту та позитивний імідж підприємства	зростання витрат на сервіс і складність балансування між індивідуальними потребами клієнтів і економічною ефективністю
5	Цифровий підхід	ґрунтується на використанні інформаційних технологій, аналітики даних і цифрових платформ. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність управлінських рішень	автоматизація, аналітична підтримка управління та можливість масштабування бізнесу	високі початкові інвестиції, залежність від технологій і ризики кібербезпеки

Особливу роль відіграють людський капітал, знання, досвід, корпоративна культура та репутація, які складно відтворити конкурентам.

Інноваційний підхід передбачає створення конкурентних переваг через впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень. Інновації дозволяють підприємству не лише підвищувати ефективність діяльності, а й формувати унікальну цінність для споживачів, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

Клієнтоорієнтований підхід зосереджений на глибокому вивченні потреб споживачів та формуванні індивідуальних пропозицій. Підвищення якості обслуговування, персоналізація та побудова довготривалих відносин із клієнтами сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Також вагомого значення набуває цифровий підхід, що полягає у системному використанні цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення ринкових позицій. Його сутність полягає в інтеграції інформаційних систем, аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів, цифрових платформ і сучасних комунікаційних інструментів у всі сфери діяльності підприємства. Значення цифрового підходу полягає насамперед у здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та вимог ринку. Використання великих даних і цифрової аналітики дозволяє глибше розуміти поведінку споживачів, прогнозувати попит і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Автоматизація процесів сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та мінімізації помилок, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Крім того, цифровий підхід створює нові можливості для інноваційного розвитку підприємства. Він дає змогу розробляти нові бізнес-моделі, розширювати канали збуту, підвищувати якість сервісу та рівень персоналізації продуктів і послуг. У результаті підприємство отримує стійкі конкурентні переваги, які складно швидко відтворити конкурентам.

Представлені сучасні підходи до формування конкурентних переваг мають вирішальне значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного та висококонкурентного ринкового середовища. На відміну від

традиційних методів, які ґрунтувалися переважно на цінових чинниках, сучасні підходи орієнтовані на комплексне використання ресурсного потенціалу, інновацій, цифрових технологій та клієнтоорієнтованості. Це дозволяє підприємствам створювати унікальну цінність, яка є складною для копіювання конкурентами.

Значущість сучасних підходів полягає в їх здатності забезпечувати довгострокові конкурентні переваги, що ґрунтуються на нематеріальних активах, знаннях персоналу та організаційних компетенціях. Вони сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, швидкому реагуванню на потреби споживачів і впровадженню інноваційних рішень. У результаті підприємство отримує не лише короткострокові вигоди, а й стратегічну стійкість на ринку.

Сучасні конкурентні переваги мають динамічний характер і потребують постійного розвитку, який, в свою чергу, відбувається на основі сучасних принципів їх формування [24; 25], а саме:

- 1) принцип інноваційності;
- 2) принцип клієнтоорієнтованості;
- 3) принцип раціонального та ефективного використання ресурсів;
- 4) принцип адаптивності та гнучкості;
- 5) принцип сталого розвитку.

Інноваційність є одним із базових сучасних принципів формування конкурентних переваг. Впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень дозволяє підприємству випереджати конкурентів, швидше реагувати на зміни ринку та формувати унікальні пропозиції для споживачів.

Клієнтоорієнтованість передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів. Формування конкурентних переваг на основі цього принципу досягається через підвищення якості обслуговування, персоналізацію товарів і послуг, а також побудову довготривалих взаємовідносин із клієнтами.

Раціональне та ефективне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів є важливим принципом формування конкурентних переваг.

Особливу роль відіграють нематеріальні ресурси – знання, досвід персоналу, корпоративна культура та репутація підприємства, які складно відтворити конкурентам.

Сучасне конкурентне середовище характеризується високою динамічністю, тому підприємства мають бути здатними швидко адаптуватися до змін. Гнучкість управління та стратегічного планування дозволяє своєчасно коригувати напрями діяльності та зберігати конкурентоспроможність.

Сталий розвиток передбачає поєднання економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємства. Дотримання даного принципу сприяє формуванню позитивного іміджу, підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів та створенню довгострокових конкурентних переваг.

Як бачимо, сучасні принципи формування конкурентних переваг підприємства базуються на інноваційності, клієнтоорієнтованості, ефективному використанні ресурсів, адаптивності та орієнтації на сталий розвиток. Їх комплексне застосування забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку, підвищує рівень конкурентоспроможності та створює основу для довгострокового успіху в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отже, формування конкурентних переваг підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує поєднання різних підходів та принципів залежно від специфіки діяльності та умов ринку.

Таким чином, сучасні підходи та принципи до формування конкурентних переваг є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та досягнення стратегічних цілей. Їх системне застосування забезпечує ефективне використання внутрішніх можливостей підприємства та формує основу для його довгострокового успіху.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «ФАРМАЦІЯ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **2.1 Загальна характеристика та особливості діяльності КП «Фармація» в кризових бізнес-умовах**

Історія функціонування Комунального підприємства «Фармація» розпочалася згідно із прийняттям рішення Київської міської ради «Про реорганізацію аптечного об'єднання «Фармація» № 367/527 від 24 квітня 2003 р.

Дане КП належить комунальній власності територіальної громади міста Києва, є підзвітним та підконтрольним Київській міській раді, підпорядковується виконавчому органу Київської міської ради, тобто Київській міській державній адміністрації.

Юридична адреса досліджуваного КП: 01030, м. Київ, вул. Івана Франка, буд. 38-Б, за якою розміщується саме адміністративна будівля підприємства. Власне сам комплекс аптечної бази підприємства та лабораторія якості розташовуються за адресою: м. Київ, вул. Пшенична, буд. 16. Що ж стосується мережі аптек ПК «Фармація», то вони знаходяться в адміністративній границі міста Києва.

Для отримання комплексної й ґрунтовної інформації про діяльність КП «Фармація», варто скористатися їхнім офіційним сайтом, що є розміщеним за наступним посиланням: <http://pharmacy.kiev.ua> [18].

Комунальне підприємство «Фармація» – це спеціалізоване підприємство, що відноситься до сфери забезпечення населення, медичних установ та лікувальних закладів необхідними лікарськими засобами, а також виробами медичного призначення, в т.ч. наркотичними засобами, інсуліновими препаратами, прекурсорами, лікарськими засобами, що вготовляються в умовах його аптеки.

Комунальне підприємство «Фармація» є сучасним закладом в галузі охорони здоров'я, основним завданням якого виступає діяльність для забезпечення покращення рівня здоров'я населення.

Особливості щодо організаційно-управлінської структури КП «Фармація» відображено на рис. 2.1.

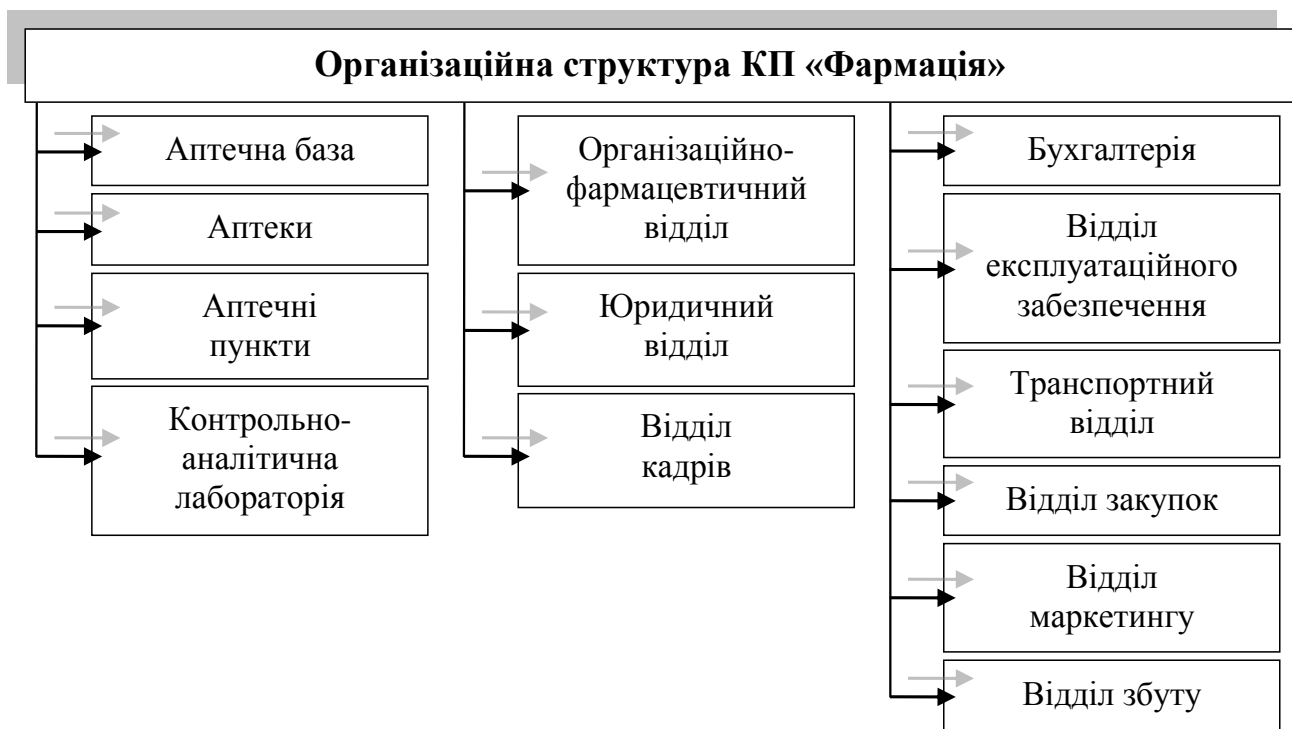


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «Фармація»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [10; 19]

Потрібно зауважити про те, що такі структурні підрозділи цього КП як: аптечна база, аптеки та аптечні пункти, належать до закладів охорони здоров'я, що пояснюється особливістю та специфікою діяльності даного економічного суб'єкта господарювання.

Згідно наявних ліцензій, дана аптечна мережа у своєму складі, станом на початок 2026 р. [18], містить: 84 аптеки, 52 аптечні пункти, з яких 24 аптеки виробничого характеру.

На даний час КП «Фармація» має досить розгалужену та найбільшу мережу власних аптек, що ефективно провадять діяльність у місті Києві. В основному їхня діяльність включає як традиційну та виробничу складові, а саме:

1) власне виготовлення, необхідних для замовників, лікарських засобів згідно наданих індивідуальних рецептів лікарів;

2) звичайна роздрібна торгівля лікарськими засобами.

На рис. 2.2 представлено перелік щодо здійснення основних видів діяльності КП «Фармація».

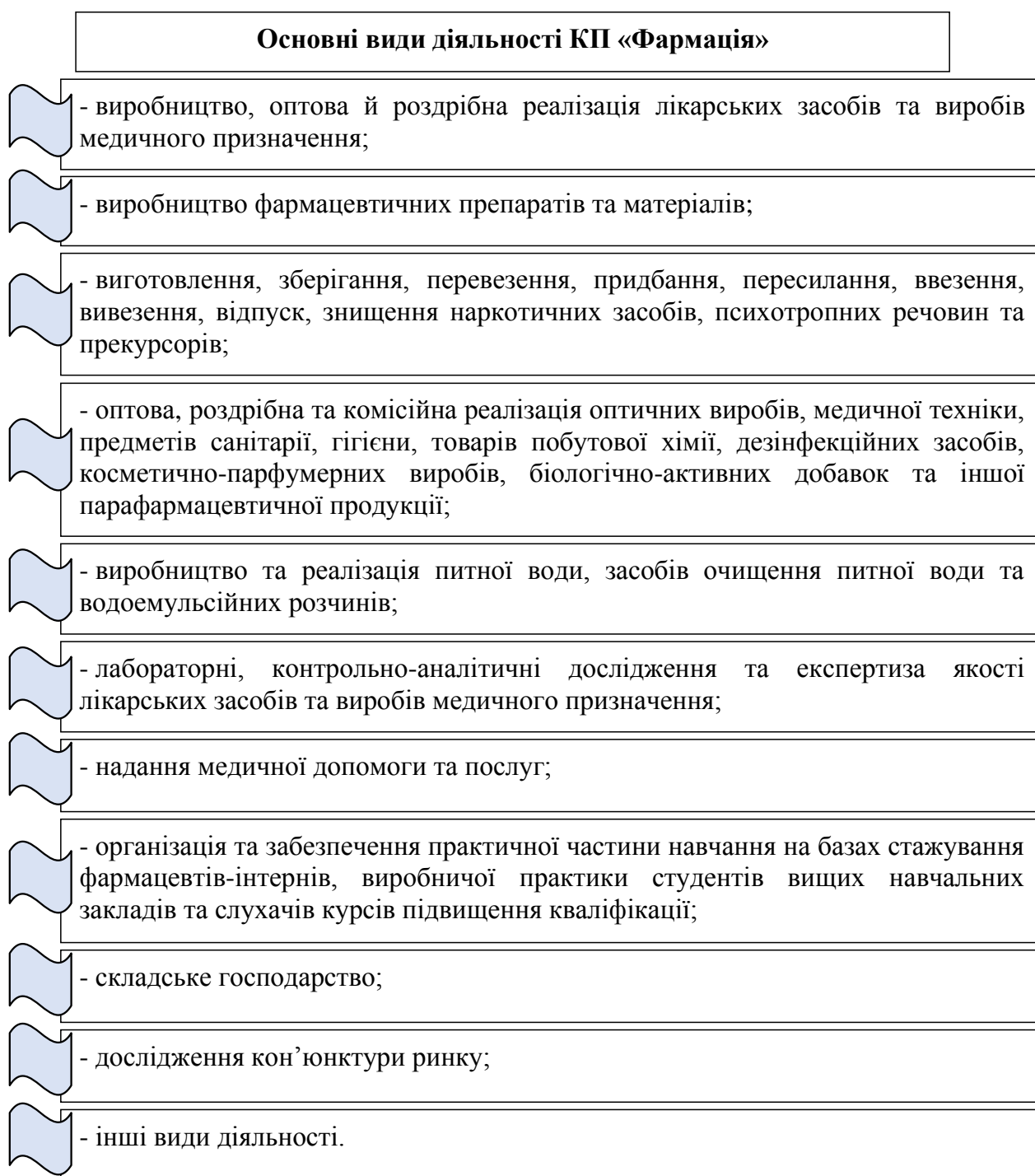


Рисунок 2.2 – Основні види діяльності КП «Фармація»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [10; 19]

Дане КП не тільки дотримується збереження власних традицій, але й постійно працює над його подальшим розвитком, враховуючи теперішнє швидкозмінне бізнес-середовище свого перебування.

Крім цього, важливим моментом для «Фармація» є те, що дане підприємство забезпечує здобувачів закладів вищої освіти фармацевтичної сфери як безпосередньо з м. Києва, так і з інших міст країни правом на проходження як практики, так й інтернатури.

На рис. 2.3 представлено комплекс додаткових заходів, які проводить КП «Фармація».

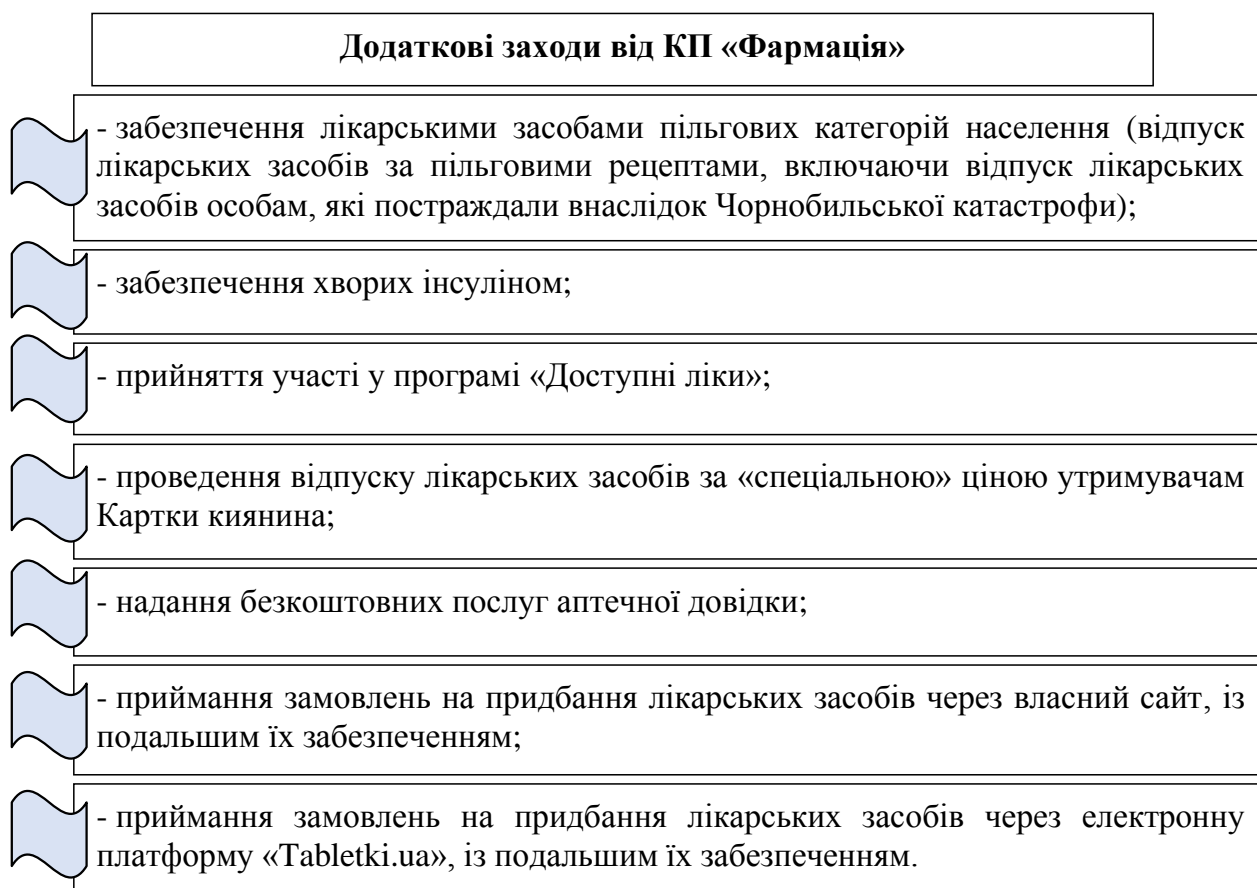


Рисунок 2.3 – Додаткові заходи, які проводить КП «Фармація»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [10; 19]

В мережі аптек «Фармація» діє безкоштовна довідка щодо надання й отримання необхідної швидкої інформації про наявність тих чи інших видів ліків, лікарських засобів тощо безпосередньо як для мешканців самого м. Києва, так і

прилеглих територій, а також надається консультування із різного роду питань щодо здійснення фармацевтичної «опіки» громадян міста.

Важливим етапом даного дослідження є здійснення аналізу щодо визначення динаміки кількості працівників на даному підприємстві та оцінка рівня їх мотивації (заробітна плата) щодо ефективності діяльності за нестабільних бізнес-умов середовища.

Динаміка результатів щодо кількості працівників КП «Фармація» та розміру їх заробітної плати протягом 2024-2025 років представлені на рис. 2.4.

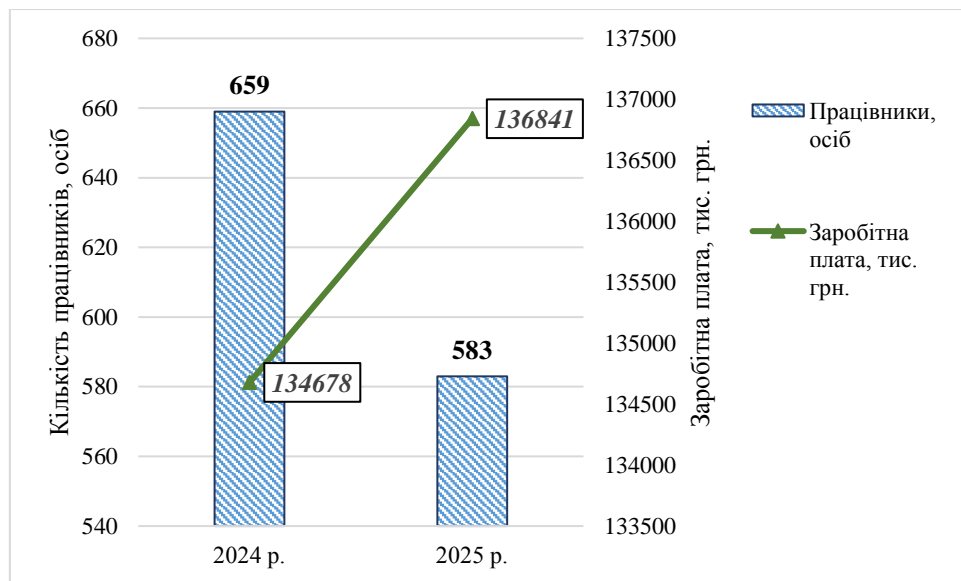


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості працівників (осіб) КП «Фармація» та розміру їх заробітної плати за 2024-2025 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [11-12; 13-14]

Проаналізувавши чисельність працівників даного підприємства «Фармація» виявлено, що за 2024 р. їх було 659 осіб, а за 2025 р. відбулося скорочення їх кількості до позначки в розмірі 583 осіб, тобто відбулося зменшення на 76 осіб або на 11,53 % відносно минулорічного показника.

Що ж стосується розміру заробітної плати працівників КП «Фармація», то за 2024 р. даний показник дорівнював 134678 тис. грн., а за 2025 р. цей показник склав 136841 тис. грн., тобто відбулося зростання на 2163 тис. грн. або на 1,61 % в порівнянні із минулорічним значенням.

Також, не менш важливим напрямом щодо оцінки функціонування даного КП «Фармація» є аналіз його забезпеченості основними засобами, основні результати таких показників (статей) відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні засоби КП «Фармація» за 2024-2025 роки

№ з/п	Назва показника	2024 р.	2025 р.	Зміна величини показника	
				(+; -), тис. грн.	%
1	Основні засоби	48530	45102	-3428	-7,06
2	Первісна вартість ОЗ	204763	204474	-289	-0,14
3	Знос ОЗ	156233	159372	3139	2,01

Примітка: сформовано на основі даних джерела [11-12]

Представлені та проаналізовані результати показників, що відображають якість оснащеності КП «Фармація» основними засобами відображають дещо негативну їх тенденцію, адже, протягом звітного (2025 р.) відбулося їх скорочення відносно результатів 2024 р. (рис. 2.5).

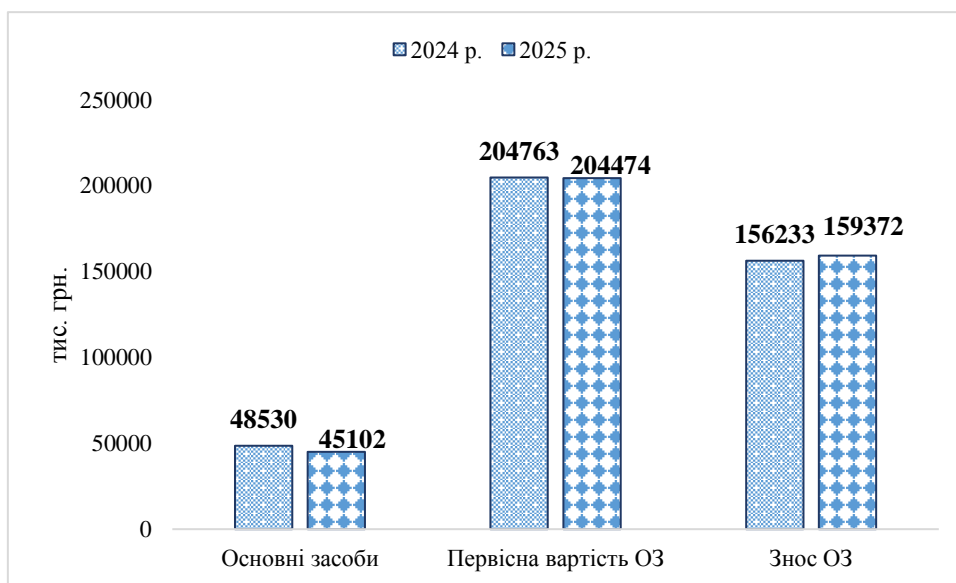


Рисунок 2.5 – Динаміка показників, що відображають забезпеченість КП «Фармація» основними засобами за 2024-2025 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [11-12]

Отже, основні засоби на даному підприємстві за 2024 р. становили 48530 тис. грн., за 2025 р. даний показник скоротився на -3428 тис. грн. (-7,06 %) та

склав 45102 тис. грн. Крім цього, негативна динаміка була і для результату статті «первісна вартість основних засобів» цього підприємства: за 2024 р. значення показника становило 204763 тис. грн.; за 2025 р. результат статті скоротився до позначки 204474 тис. грн., тобто зменшився на -289 тис. грн. або на -0,14 % у порівнянні із значенням минулого року. Що ж стосується статті «знос основних засобів», то тут, навпаки, відбулося зростання: за 2024 р. значення статті склало 156233 тис. грн.; за 2025 р. результат показника дорівнював 159372 тис. грн., тобто зріс на 3139 тис. грн. або на 2,01 % відносно значення 2024 р., що характеризується негативною ситуацією, яку дуже терміново необхідно виправляти на основі вдосконалення основних засобів.

Для більш детальнішої оцінки щодо якості забезпечення діяльності КП «Фармація» основними засобами проведено коефіцієнтний аналіз щодо їх стану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Коефіцієнтний аналіз стану основних засобів КП «Фармація» протягом 2024-2025 років

№ з/п	Назва коефіцієнта	Формула розрахунку коефіцієнта	2024 р.	2025 р.	Зміна величини коефіцієнта, (+; -)
1	Коефіцієнт реальної вартості ОЗ	$K_{рвз} = \frac{\Phi.1р.1010}{\Phi.1р.1300}$	$\frac{48530}{408767} = 0,12$	$\frac{45102}{387507} = 0,12$	-
2	Коефіцієнт зносу ОЗ	$K_{зоз} = \frac{\Phi.1р.1012}{\Phi.1р.1011}$	$\frac{156233}{204763} = 0,76$	$\frac{159372}{204474} = 0,78$	0,02
3	Коефіцієнт придатності ОЗ	$K_{поз} = \frac{\Phi.1р.1010}{\Phi.1р.1011}$	$\frac{48530}{204763} = 0,24$	$\frac{45102}{204474} = 0,22$	-0,02
4	Частка ОЗ в активах, %	$Ч_{оза} = \frac{\Phi.1р.1010}{\Phi.1р.1300}$	$\frac{48530}{408767} = 11,87 \%$	$\frac{45102}{387507} = 11,64 \%$	-0,23 %
5	Коефіцієнт мобільності активів	$K_{ма} = \frac{\Phi.1р.1195}{\Phi.1р.1095}$	$\frac{348893}{59874} = 5,83$	$\frac{331214}{56293} = 5,88$	0,05

Примітка: сформовано на основі даних джерела [12]

Для кращого бачення та розуміння щодо тенденцій змін розрахованих та отриманих результатів фінансових коефіцієнтів, що характеризують стан

забезпеченості основними засобами досліджуваного КП «Фармація» протягом 2024-2025 років наведено рис. 2.6.

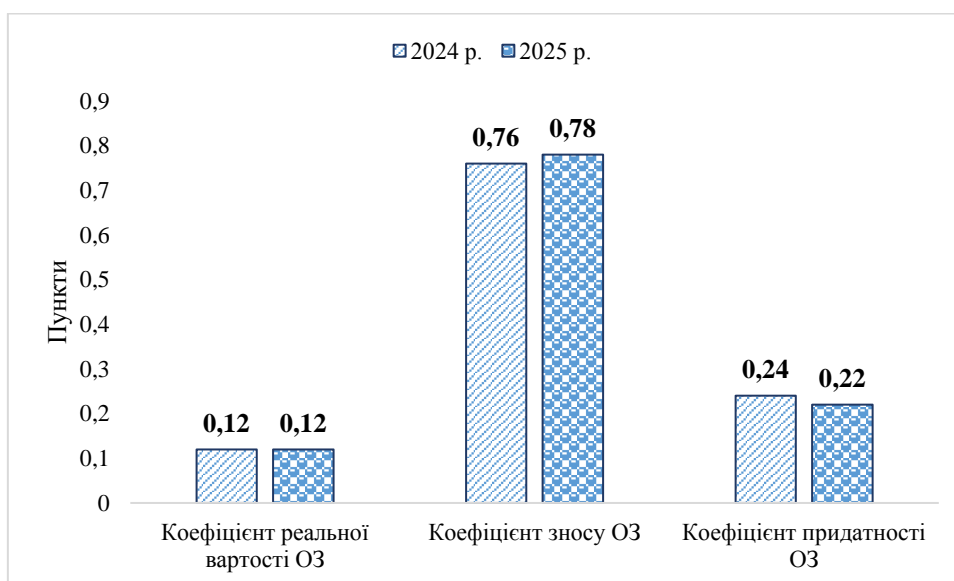


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів фінансових показників, що характеризують стан основних засобів КП «Фармація» за 2024-2025 роки  
Примітка: сформовано на основі даних табл. 2.2

Отримані результати фінансових коефіцієнтів щодо стану основних засобів КП «Фармація» за 2024-2025 роки відображають наступну інформацію, а саме:

1) коефіцієнт реальної вартості основних засобів: протягом 2024-2025 років результат цього показника є незмінним складає 0,12 пунктів, відповідно, й, оскільки, дана величина коефіцієнта не є надто великою (всього 0,12), то варто зауважити про його позитивну характеристику щодо стану якості основних засобів на досліджуваному підприємстві в цілому;

2) коефіцієнт зносу основних засобів: за 2024 р. результат цього показника склав 0,76 пунктів; за 2025 р. значення показника зросло до 0,78 пунктів, тобто збільшилося на 0,02 пункти в порівнянні, оскільки, норма даного коефіцієнта є не більшою за 50,00 %, то варто наголосити на його негативній тенденції росту за аналізований період та на необхідності розробки й прийнятті ряду організаційно-управлінських рішень щодо покращення стану основних засобів на підприємстві на основі оновлення, ремонту тощо;

3) коефіцієнт придатності основних засобів: за 2024 р. значення цього коефіцієнта склало 0,24 пункти; за 2025 р. результат показника дорівнював 0,22 пункти, тобто скоротився на -0,02 пункти відносно минулорічного його результату, й, оскільки, даний показник відображає динаміку скорочення власних результатів, варто здійснити ряд заходів щодо покращення стану основних засобів на досліджуваному підприємстві, що потрібно для підтримки рівня ефективності його діяльності на перспективу;

4) частка основних засобів в активах підприємства: за 2024 р. даний показник становив 11,87 %; за 2025 р. результат даного коефіцієнта дорівнював 11,64 %, тобто скоротився на -0,23 % відносно значення минулого періоду, в цілому, варто зауважити, що отримані результати даного коефіцієнта відображають ефективність та дієвість політики й тактичних дій щодо організації та управління виробничо-господарським процесом щодо забезпечення й підтримки діяльності на даному підприємстві;

5) коефіцієнт мобільності активів: за 2024 р. цей показник мав 5,83 пункти; за 2025 р. результат даного коефіцієнта склав 5,88 пунктів, тобто зріс на 0,05 пунктів у порівнянні із результатом 2024 р., оскільки отримані значення мають як позитивну динаміку, так і досить високі результати, то варто наголосити на наявності високого рівня щодо стану мобільності активів на досліджуваному підприємстві протягом всього аналізованого періоду (2024-2025 років).

Отже, отримані результати обчислених фінансових коефіцієнтів щодо стану та рівня ефективності забезпеченості діяльності підприємства «Фармація» за 2024-2025 роки, свідчать про правильність розробки й реалізації як організаційно-управлінської стратегії в загальному, так і його фінансово-виробничої політики зокрема, що досить ефективно підтримують та сприяють його подальшому як розвитку, так і теперішній діяльності в умовах наявності кризового й доволі нестабільного конкурентного бізнес-середовища, що існує в умовах воєнного стану в державі. Адже, саме ось такі кризові моменти стали не загрозою, а, навпаки, досить потужною рушійною силою для впровадження різного роду змін та застосування адаптивних механізмів з метою підтримки, збереження та

забезпечення подальшого ефективного розвитку даного КП «Фармація» за умов невизначеності конкурентного бізнес-середовища функціонування.

## 2.2 Оцінка фінансового стану підприємства як основи підтримки його діяльності у мовах нестабільного конкурентного бізнес-середовища

Власне, проведення оцінки фінансового стану підприємства є важливим етапом дослідження, адже, цей процес включає комплексний аналіз щодо його діяльності на основі визначення «слабких» ділянок, а також розроблення певного плану щодо покращення ефективності діяльності на перспективу включаючи особливості його конкурентного бізнес-середовища.

Однією із вагомих частин щодо такого дослідження є аналіз дохідної та витратної частин як основної характеристики діяльності підприємства «Фармація», адже, саме за допомогою цього можна визначити рівень прибутковості та зуміти збалансувати наявні ризики й втрати.

В табл. 2.3 подано дохідну частину діяльності КП «Фармація» за 2024-2025 роки його діяльності.

Таблиця 2.3 – Дохідна частина КП «Фармація» за 2024-2025 роки, тис. грн.

№ з/п	Назва показника	2024 р.	2025 р.	Зміна величини показника	
				(+; -), тис. грн.	%
1	Чистий дохід	1286888	1452711	165823	12,89
2	Валовий прибуток	236470	245879	9409	3,98
3	Інші операційні доходи	4190	4457	267	6,37
4	Прибуток від операційної діяльності	329	2767	2438	741,03
5	Інші фінансові доходи	403	701	298	73,95
6	Інші доходи	1745	1722	-23	-1,32
7	Прибуток до оподаткування	1931	4006	2075	107,46
8	Чистий прибуток	1472	3242	1770	120,24

Примітка: сформовано на основі даних джерела [13-14]

Для наочного відображення динаміки отриманих результатів щодо показників прибутковості досліджуваного КП «Фармація» протягом 2024-2025 років як одного зі способів оцінки ефективності його діяльності представлено рис. 2.7.

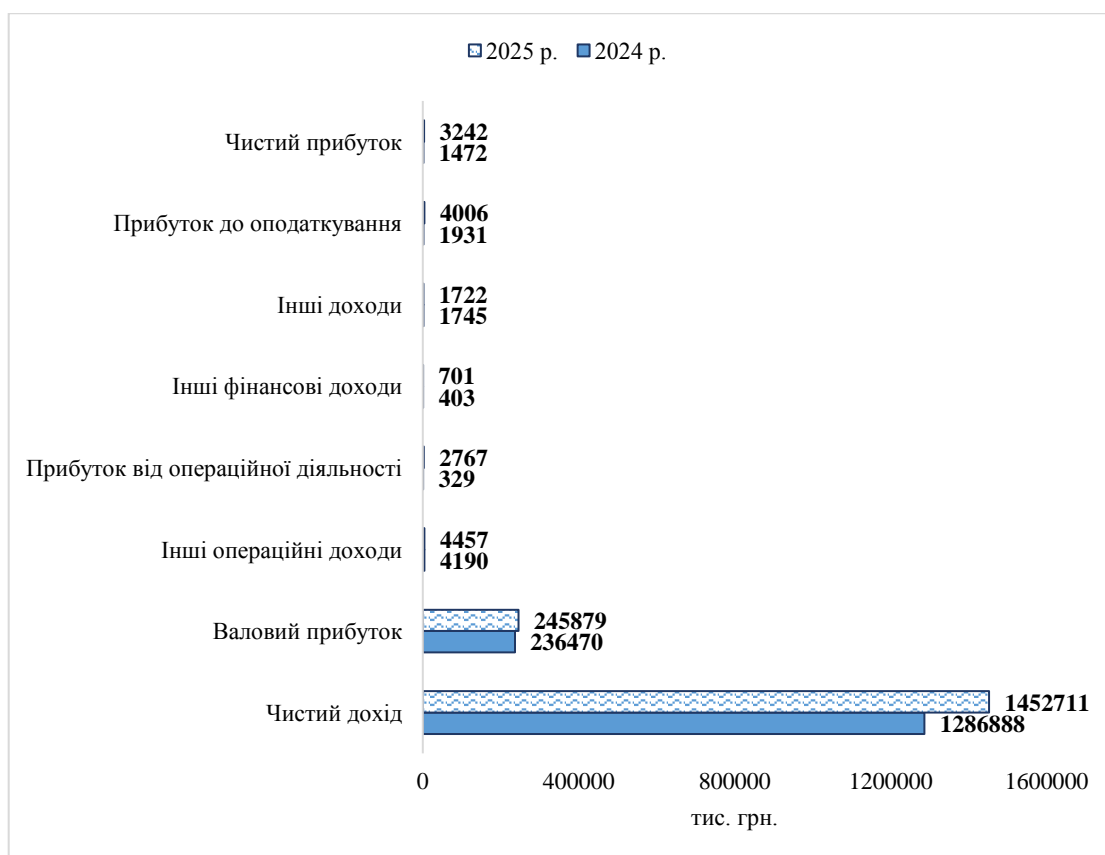


Рисунок 2.7 – Динаміка показників прибутковості КП «Фармація» протягом 2024-2025 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [13-14]

Оцінка статей, що формують кінцевий результат ефективності діяльності досліджуваного підприємства «Фармація» протягом 2024-2025 років показала наступні зміни, а саме:

1) чистий дохід: за 2024 р. даний показник склав 1286888 тис. грн.; за 2025 р. значення цієї статті зросло до 1452711 тис. грн., тобто відбулося збільшення результату показника на 165823 тис. грн. (12,89 %) відносно минулорічного його значення;

2) валовий прибуток: за 2024 р. дана стаття дорівнювала 236470 тис. грн.; за 2025 р. результат цього показника склав 245879 тис. грн., тобто зріс на 9409 тис. грн. або на 3,98 % порівняно із значенням 2024 р.;

3) інші операційні доходи: за 2024 р. результат показника становив 4190 тис. грн.; за 2025 р. значення цієї статті складало 4457 тис. грн., що відображає її зростання відносно попереднього результату на 267 тис. грн. або на 6,37 %;

4) прибуток від операційної діяльності: за 2024 р. значення статті складало 329 тис. грн.; за 2025 р. результат даного показника зріс до 2767 тис. грн., тобто збільшився відносно результату 2024 р. на 2438 тис. грн. або на 741,03 %;

5) інші фінансові доходи: за 2024 р. дана стаття дорівнювала 403 тис. грн.; за 2025 р. значення статті становило 701 тис. грн., що вказує на зростання результату показника за звітний період на 298 тис. грн. (73,95 %);

6) інші доходи: за 2024 р. дана стаття склала 1745 тис. грн.; за 2025 р. результат показника дорівнював 1722 тис. грн., що є на -23 тис. грн. (-1,32 %) менше в порівнянні із значенням минулого року;

7) прибуток до оподаткування: за 2024 р. показник становив 1931 тис. грн.; за 2025 р. ця стаття дорівнювала 4006 тис. грн., тобто відбувся зріст результату на 2075 тис. грн. (107,46 %) порівняно із результатом показника за 2024 р.;

8) чистий прибуток: за 2024 р. результат фінансового показника був у розмірі 1472 тис. грн.; за 2025 р. значення даної статті зросло відносно попереднього періоду на 1770 тис. грн. або на 120,24 % та становило 3242 тис. грн. у підсумку.

Зрозуміло, що сучасне конкурентне бізнес-середовище функціонування підприємства змушує та вимагає від його управлінського апарату, менеджменту та й від усіх працівників загалом швидких та рішучих як кроків, так і дій, особливо тоді, коли є наявні досить відчутні різноманітні кризові чинники та кризові явища, що створюють картину невідомості та невизначеності.

Проте, одним із головних, і в деякому змісті – стабільним, як був, так і залишається – позитивний фінансовий стан підприємства на основі наявності такого фінансового результату як прибуток.

Потрібно зазначити, що, починаючи від 2022 р., досліджуване КП «Фармація» провадить свою діяльність в умовах надзвичайно динамічного фармацевтичного ринку України, який не зупиняється адаптовуватися до наявних умов існування війни. Враховуючи таку ситуацію, дане КП зосередило свою діяльність в напрямку власного розвитку, підтримки рівня стабільності щодо

виконання своєї роботи, а також безпосередньої участі в державних програмах, які на даний час є досить важливими й необхідними для населення країни.

На рис. 2.8 та 2.9, відповідно, відображено динаміку структури щодо чистого доходу КП «Фармація» протягом 2024-2025 років.

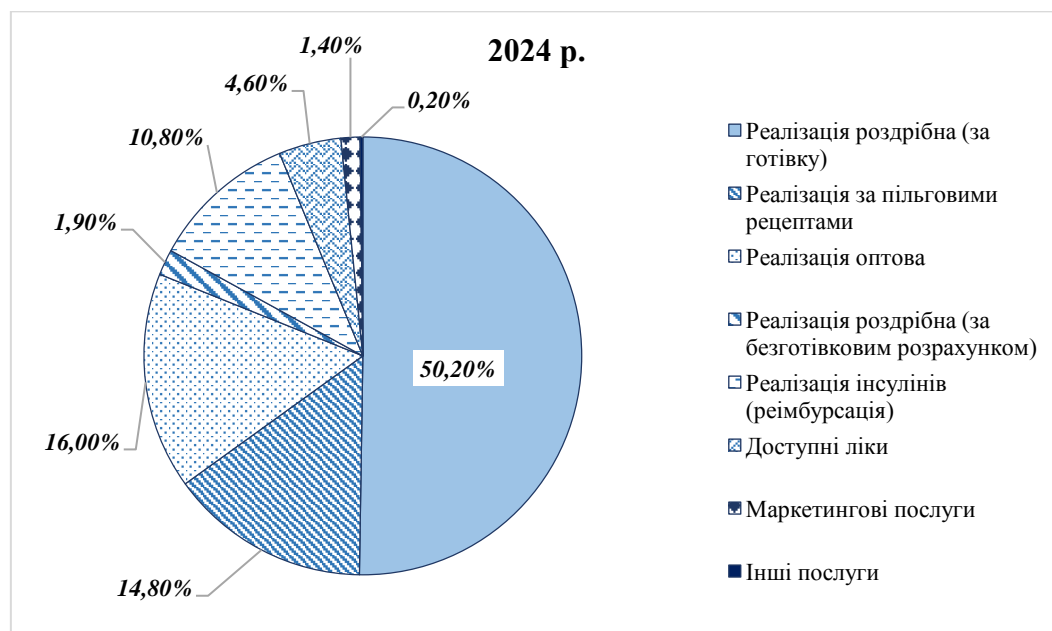


Рисунок 2.8 – Структура чистого доходу КП «Фармація» за 2024 р., %

Примітка: сформовано на основі даних джерела [13-14]

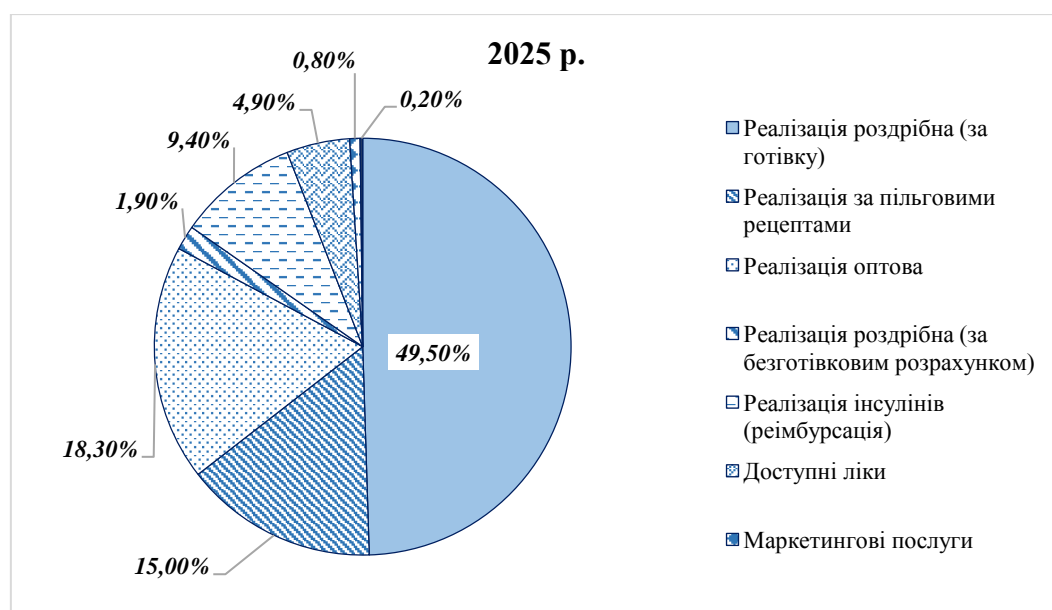


Рисунок 2.9 – Структура чистого доходу КП «Фармація» за 2025 р., %

Примітка: сформовано на основі даних джерела [13-14]

З представлених та проаналізованих даних видно, що найбільшу частку в формуванні чистого доходу підприємства «Фармація» як за 2024 р., так і за 2025 р. займає стаття «реалізація роздрібна (за готівку)»: 2024 р. – 50,20 %; 2025 р. – 49,50 %, проте, в 2025 р. дана частка є дещо меншою (-0,70 %) за результат частки 2024 р. На другому місці розташувалася стаття «реалізація оптова»: 2024 р. – 16,00 %; 2025 р. – 18,30 %. На третьому місці знаходиться стаття «реалізація за пільговими рецептами»: 2024 р. – 14,80 %; 2025 р. – 15,00 %. Й справді, з даних графіків помітно, що протягом 2025 р. відбулося незначне скорочення результатів часток статей щодо чистого доходу для КП «Фармація».

Важливим етапом даного дослідження також є й оцінка витратної частини щодо діяльності КП «Фармація» за 2024-2025 роки його діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Витратна частина КП «Фармація» за 2024-2025 роки, тис. грн.

№ з/п	Назва показника	2024 р.	2025 р.	Зміна величини показника	
				(+; -), тис. грн.	%
1	Адміністративні витрати	40307	42135	1828	4,54
2	Витрати на збут	199658	205264	5606	2,81
3	Інші операційні витрати	366	170	-196	-53,55
4	Фінансові витрати	546	1184	638	116,85

Примітка: сформовано на основі даних джерела [13-14]

Динаміка витрат КП «Фармація» за 2024-2025 роки показана на рис. 2.10.

Оцінка статей, що відображають витратну сторону ефективності діяльності досліджуваного підприємства «Фармація» протягом 2024-2025 років показала наступні зміни, а саме:

1) адміністративні витрати: за 2024 р. даний показник склав 40307 тис. грн.; за 2025 р. значення цієї статті зросло до 42135 тис. грн., тобто відбулося збільшення результату показника на 1828 тис. грн. (4,54 %) відносно минулорічного його значення;

2) витрати на збут: за 2024 р. дана стаття дорівнювала 199658 тис. грн.; за 2025 р. результат цього показника склав 205264 тис. грн., тобто зріс на 5606 тис. грн. або на 2,81 % порівняно із значенням 2024 р.;

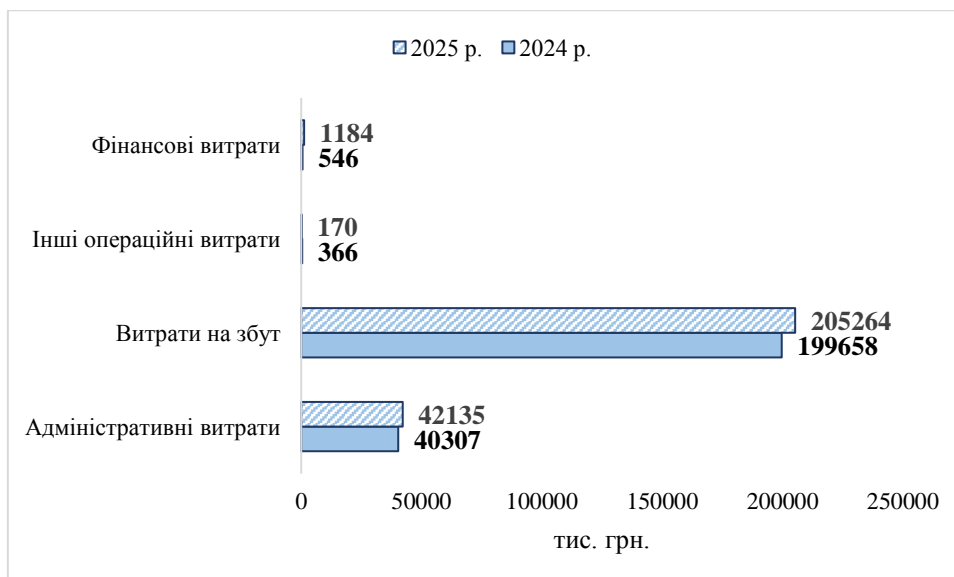


Рисунок 2.10 – Динаміка видів витрат КП «Фармація»  
протягом 2024-2025 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [13-14]

3) інші операційні витрати: за 2024 р. результат показника становив 366 тис. грн.; за 2025 р. значення цієї статті складало 170 тис. грн., що відображає її скорочення відносно попереднього результату на -196 тис. грн. (-53,55 %);

4) фінансові витрати: за 2024 р. значення статті складало 546 тис. грн.; за 2025 р. результат даного показника зріс до 1184 тис. грн., тобто збільшився відносно результату 2024 р. на 638 тис. грн. або на 116,85 %.

Дослідивши стан функціонування КП «Фармація» варто зауважити, що на даному підприємстві застосовується досить ефективна стратегія ведення виробничо-господарської діяльності, адже, протягом аналізованого періоду (2024-2025 роки), крім того, що дохідна частина значно переважає витратну частину, її отриманий фінансовий результат є позитивним та відображає – отримання прибутку, до того ж із тенденцією до збільшення (+120,24 %): 2024 р. – 1472 тис. грн.; 2025 р. – 3242 тис. грн.

Крім цього, на основі отриманого позитивного фінансового результату, за 2024 р. дане КП «Фармація» перерахувало до бюджету та позабюджетних фондів 75357 тис. грн., а за 2025 р. – 79089 тис. грн.

Отже, для того, щоб зуміти не тільки ефективно працювати на сучасному фармацевтичному ринку країни, але й залишатися стійкими до різного роду змін та викликів у сучасному конкурентному бізнес-середовищі, КП «Фармація» дотримується наступної позиції (рис. 2.11).

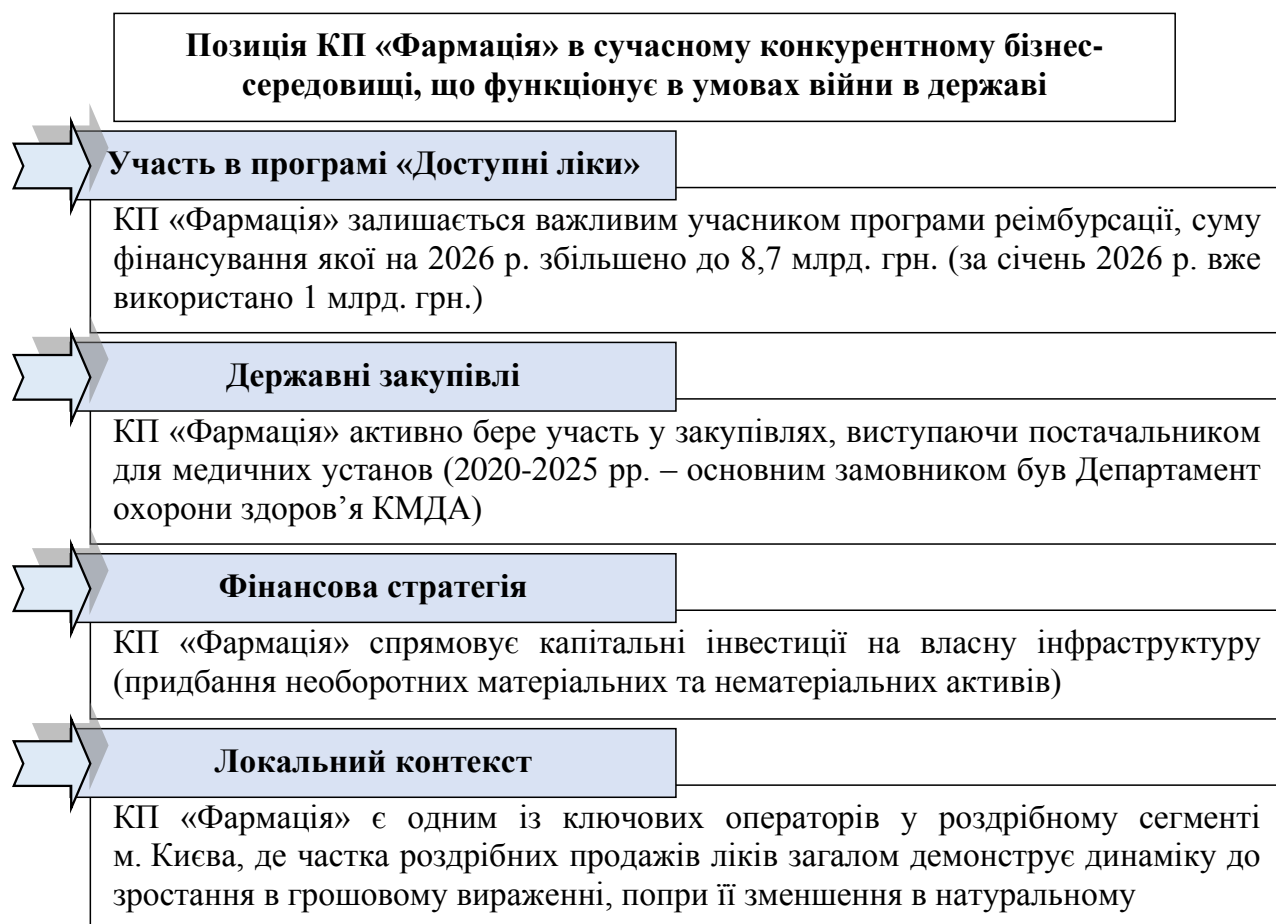


Рисунок 2.11 – Особливості позиції КП «Фармація» в умовах конкурентного бізнес-середовища

Примітка: сформовано на основі даних джерела [10; 19]

Представлені й описані тенденції щодо позиції КП «Фармація» є одними із основних. На даний час фармацевтичний ринок зазнає не тільки значних змін, але й дуже залежить від вміння щодо забезпечення здійснення власного розвитку. Не дивлячись, що на початок 2026 р. імпорт продукції складає близько 65,00 %, національні виробники набирають значних обертів у своєму розвитку незмінно втримуючи як власні сегменти, так і не знижуючи власну частку ринку.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КП «ФАРМАЦІЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### **3.1 Оновлення маркетингової стратегії КП «Фармація» із врахуванням кризових бізнес-умов**

В сучасному доволі динамічному бізнес-середовищі, для того, щоб утримати як власні бізнес-позиції, так і щоб зуміти реалізовувати власні переваги на основі існуючих можливостей, необхідно постійно здійснювати комплексний маркетингово-пошуковий та маркетингово-дослідний моніторинг ринкового середовища загалом.

Власне, щоб забезпечити якісну реалізацію процесу вдосконалення конкурентних переваг досліджуваного підприємства, варто зацентувати фокус на:

- 1) методах підвищення якості продукції згідно потреб споживачів;
- 2) способах реалізації послуг в умовах нестабільності;
- 3) підтримці постійного вдосконалення сервісу у відповідності до потреб споживачів;
- 4) запровадженні гнучкої діджиталізації всіх бізнес-процесів даного підприємства в цілому;
- 5) застосуванні, по можливості, різного роду інновацій та інноваційних новинок як в асортименті продукції, так і в наданні послуг, враховуючи особливості та запити споживачів;
- б) забезпеченні постійного розвитку персоналу з метою підтримки розвитку власного бізнесу.

Головними зі всіх можливих ключових шляхів щодо вдосконалення конкурентних переваг КП «Фармація» можуть виступити наступні:

- постійне впровадження елементів стратегічно-орієнтованого маркетингу, що направлятимуться, перш за все, на підтримку й вдосконалення як загальної стратегії ведення бізнесу, так і маркетингової та фінансової його стратегій загалом;

- підтримка достатнього рівня адаптаційного механізму, який необхідний для корегування різного роду змін, що виникатимуть із попитом продукції підприємства у зв'язку із нестабільним бізнес-середовищем, що функціонує в умовах війни та кризи;

- підтримка та розширення умов унікальності щодо бренду підприємства, що викликано невпинною динамічністю бізнес-середовища і, як наслідок, зміни та появи нових потреб серед споживачів продукції підприємства.

Потрібно відмітити, що саме по собі досягнення нормального рівня управління підприємством та його конкурентними перевагами зокрема, просто неможливе без застосування та впровадження сучасних бізнес-підходів щодо такого управління, а на даний час сюди також потрібно включати й різного роду новітні бізнес-технології тощо.

Крім цього, варто пам'ятати, що саме ті підприємства, які вміють вдало управляти власними наявними конкурентними перевагами, а також й формувати якісно нові, враховуючи швидку зміну свого бізнес-середовища функціонування, зазвичай є досить успішними, навіть не дивлячись на існування досить глобальних криз та різного роду кризових ситуацій. Адже, менеджмент цих підприємств акумулює всі можливості, які надаються від загроз та викликів, й трансформує їх в значні переваги, як ексклюзивні напрями підтримки щодо рівня власної конкуренції та, заодно, й розвитку власних конкурентних переваг. Тому, на ринку будуть успішними та розвиватимуться тільки ті підприємства, які невпинно генеруватимуть власні конкурентні переваги.

Не дивно, що в наявних бізнес-умовах гострої конкуренції, менеджмент досліджуваного підприємств повинен зосереджено працювати над:

- 1) втриманням та постійним розширенням частки свого ринкового сегменту;
- 2) збільшенням рівня власної конкурентоспроможності в кризових умовах;

3) формуванням якісно нових та розширенням уже існуючих конкурентних переваг щодо власних умов функціонування;

4) вдосконаленням товарного ланцюга, видів й способів надання послуг;

5) вдосконаленням продуктової стратегії й тактики;

6) вдосконалення цінової стратегії й тактики;

7) підтримкою та вдосконаленням власне ексклюзивності свого бренду тощо.

Наявність глобалізаційних та інтеграційних процесів щодо внутрішнього й зовнішнього ринків, а також й існування різного роду криз та умов невизначеності, дещо негативно позначаються на діяльності бізнесу будь-якої галузі, й сприяють застосуванню більш комплексних та жорстких стратегій і тактичних дій щодо формування, реалізації, координації та вдосконалення рівня власної конкурентоспроможності.

Тому потрібно наголосити на тому, що маркетингова стратегія виступає одним із важливих елементів щодо управління та координації діяльності підприємства загалом. Тобто, вона виступає свого роду путівником дієвості підприємства як в звичайній умовах бізнес-середовища, так і в умовах невизначеності (кризи, війни, пандемії тощо).

Основними структурними складовими маркетингової стратегії є:

1) розробка комплексного план-прогнозу щодо формування та подальшого розвитку й підтримки бізнесу;

2) формування плану щодо оптимізації ресурсного забезпечення для підтримки достатнього рівня ефективності діяльності підприємства як на даний час, так і на перспективу;

3) розробка, впровадження, реалізація та подальше коректування загальної стратегії діяльності підприємства:

- постійний перегляд та оновлення мети й цілей бізнесу;

- моніторинг й оцінка наявного бізнес-середовища;

- моніторинг й аналіз існуючих конкурентів;

- оцінка можливостей та загроз із подальшим перетворенням їх на унікальні умови для підтримки та розвитку свого бізнесу, що функціонує за кризових стрес-умов;

4) дослідження умов дієвості впровадженної бізнес-стратегії на основі комплексного аналізу щодо стану ефективності діяльності підприємства згідно отриманих результатів фінансових показників:

- якщо вони мають позитивні результати – бізнес-стратегія працює в правильному напрямі;

- якщо ж результати мають негативну характеристику – варто переглядати бізнес-стратегію, щоб віднайти, де ж саме відбувся збій, й, на цій основі, виправляти виявлені недоліки.

На рис. 3.1 представлено запропоноване «Колесо» формування (оновлення) маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства, яке функціонує в кризових умовах невизначеності.



Рисунок 3.1 – Запропоноване «Колесо» формування (оновлення) маркетингової стратегії КП «Фармація», яке функціонує в кризових умовах невизначеності

Примітка: сформовано самостійно

Потрібно пам'ятати, що кожне підприємство при розробці та формуванні своєї бізнес-стратегії, а також і власної маркетингової стратегії обирає свій специфічний підхід, враховуючи власні особливі характеристики й свою особисту концепцію, які відповідають саме його специфіці діяльності та враховує можливість її подальшої адаптації на основі вдосконалення, включаючи наявні зміни бізнес-середовища функціонування.

Перш за все, основою маркетингової бізнес-стратегії повинно виступати формування чіткої направленої мети, яку, в процесі діяльності підприємства, можна корегувати у відповідності до змін бізнес-середовища, та яка повинна відображати:

1) формування управлінських рішень, які необхідно приймати в умовах невизначеності та кризи;

2) виконання ряду певних визначених заходів та дій, які необхідні для вдосконалення виявленої бізнес-ситуації;

3) зосередження основного акценту на власних бізнес-пріоритетах та, за виникнення такої необхідності, їх коректувати й оновлювати;

4) застосування різноманітних сучасних методик й концепцій щодо вдосконалення й оновлення власної бізнес-стратегії та всіх її складових;

5) оцінювання кожного із виконаних завдань на основі оцінки певних критеріїв (фінансових, економічних, маркетингових, організаційних та інших важливих показників й коефіцієнтів);

6) визначення й оцінку кожного із отриманих результатів щодо проміжних завдань, що сприятиме кращій реалізації заходів та отриманню необхідних результатів у підсумку;

7) контроль за виконанням та реалізацією всіх обраних завдань, дій та задач загалом, що забезпечить отриманню позитивного кінцевого результату.

Що стосується вище представленого рис. 3.1, то потрібно розуміти, що у зв'язку із наявними кризовими бізнес-умовами дані елементи можуть суттєво коректуватися: не тільки постійно оновлюватися, але й можуть доповнюватися певними елементами.

Саме тому, тут не буде стабільної схеми щодо побудови класичної маркетингової бізнес-стратегії, вона буде дуже змінною й трансформаційною у зв'язку із динамічним бізнес-середовищем. Це і зрозуміло, адже, сама по собі, конкуренція є одним із потужних рушіїв підтримки, забезпечення росту й сприяння розвитку бізнесу, а також елементом, який допомагає підприємству не тільки «вижити», але й зуміти вистояти в умовах невизначеності та, при необхідності, переформатувати свою діяльність. Проте, щоб це відбулося, необхідно постійно досліджувати та вивчати своїх конкурентів. Відомо, що підприємства, які здійснюють такі дослідження вчасно формують та приймають необхідні управлінські та бізнес-рішення, що, в кінцевому результаті, забезпечить їм кращі шанси на успіх в власному бізнесі (зменшення витрат, збільшення доходів, розширення (оновлення) асортименту продукції та послуг, формування нової якісної реклами, залучення потрібних фахівців тощо).

Власне, комплексна оцінка конкурентів, на даний час, буде саме тим інструментом, який допомагатиме бізнесу як забезпечити, так і зрозуміти його головне призначення та місце на ринку. Ґрунтовні дослідження ринку допоможуть не тільки визначати, але й аналізувати нові ринкові тенденції, потреби, бажання, а також і наявні проблеми споживачів (клієнтів). Такого роду інформація буде досить необхідною для застосування її в розробці та оновленні маркетингової стратегії, покращенні товарів й послуг, а також і для виходу на нові ринки збуту.

На рис. 3.2 представлено взаємозв'язок запропонованих основних елементів здійснення конкурентного аналізу діяльності КП «Фармація» як основи оновлення його маркетингової бізнес-стратегії.

Регулярне дослідження та аналізування стану щодо діяльності наявних конкурентів сприятиме визначенню та врахуванню змін у поведінці вже існуючих й виявленні нових потенційних конкурентів.

### Конкурентний аналіз як основа маркетингової стратегії КП «Фармація»

*Конкурентний аналіз необхідний для визначення та оцінки сильних та слабких сторін конкурентів для того, щоб отримати унікальну конкурентну перевагу*

**Аналіз конкурентів забезпечує збирання наступної інформації**

- 1) стан щодо пропозиції продуктів, товарів, послуг;
- 2) ефективність застосованих маркетингових стратегій;
- 3) існуючі тенденції щодо стану та розвитку галузі;
- 4) якість та ефективність щодо стратегій ціноутворення;
- 5) наявність клієнтської бази та можливості щодо її розширення, рівень задоволеності клієнтів тощо;
- 6) ідентифікація явних конкурентних переваг та наявних й можливих загроз і недоліків

*Основними методами щодо проведення конкурентного аналізу є:*

**SWOT-аналіз:** один із важливих інструментів стратегічного планування, основною метою якого є допомога підприємству визначити свої власні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози

**Методи дослідження ринку:** забезпечують збір інформації про ринок (потреби клієнтів, ринкові тенденції, стратегії конкурентів тощо); здійснюються за допомогою опитувань, фокус-груп, інтерв'ю тощо

**Інтернет-інструменти та ресурси:** використовуються галузеві звіти, вебсайти конкурентів, інструменти моніторингу соціальних мереж й інші онлайн-ресурси, які необхідні для здійснення комплексної оцінки щодо наявного рівня конкуренції та загального дослідження щодо стану ринку

**Вивчення залучення аудиторії:** серед них є відгуки клієнтів, реакції та коментарі конкурентів на їхні публікації в соціальних мережах, згадки в соціальних мережах, виступи в ЗМІ, відгуки співробітників на сайтах вакансій – все це надає розуміння того, яким же саме чином сприймати наявних конкурентів на «своєму» ринковому сегменті. Саме ця інформація допоможе й посприє розробці та оновленню бізнес-стратегії щодо того, як отримати позитивну репутацію для свого бренду, як навчитися на помилках та як використати проблеми конкурентів у позитив для себе

*Застосування аналізу конкуренції та дослідження ринку надасть максимально можливу користь для бізнесу: поєднуючи ці два елементи стратегії, компанія зможе краще зрозуміти свою конкурентну позицію, наявний рівень конкуренції та стан ринку загалом, а також визначить сфери щодо можливостей та потенційних загроз*

Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок запропонованих основних елементів здійснення конкурентного аналізу діяльності КП «Фармація» як основи оновлення його маркетингової бізнес-стратегії (початок)

Примітка: сформовано самостійно

Основними перевагами щодо конкурентного аналізу є:

1. **Покращення слабких сторін:** проаналізувавши сильні та слабкі сторони конкурентів, бізнес може визначити сфери для вдосконалення своїх продуктів та послуг. Такий підхід дозволяє брендам якісніше та ефективніше налаштувати свої пропозиції, відрізнитися від конкурентів та залучати більше споживачів (клієнтів).
2. **Розробка та оновлення ефективнішої маркетингової бізнес-стратегії:** оцінка діяльності конкурентів, рівня їх конкуренції надає багато ґрунтовної та комплексної інформації про маркетингові тактики конкурентів – їх дії, ходи тощо, які можна використати з певною користю для покращення свого бізнесу.
3. **Підвищення рівня задоволеності клієнтів:** рівень задоволеності клієнтів – це безкоштовний фактор впливу на більшу кількість споживачів, іншими словами – це застосування, так званого, «Інтернетного сарафанного радіо». Задоволений клієнт – це міра успіху бізнесу. Проаналізувавши наскільки і чим саме задоволені або незадоволені клієнти конкурентів, можна побачити всі моменти, в яких вони є сильніші та в яких слабшими. Всі ці дані можна якісно застосувати та використати для себе, щоб підвищити власний рівень задоволеності для своїх клієнтів.
4. **Створення унікальної пропозиції продаж:** унікальна пропозиція продажу – це те, що відрізняє ваш продукт або послугу від продуктів або послуг конкурентів, й надає йому перевагу в очах споживачів. Аналіз та оцінка конкурентів допомагає зрозуміти, що робить ваш продукт або послугу унікальними, і як це можна використовувати для залучення ще більшої кількості клієнтів.
5. **Обрання та вихід на нові ринки:** завдяки комплексному аналізу бізнесу конкурентів можна визначити нові ринки, нові сегменти аудиторії чи ніші, які є недостатньо ними охоплені. Якщо конкуренти продають свою продукцію тільки в фірмових магазинах і на маркетплейс, то ви можете їх продавати в TikTok та Instagram. Або навпаки, ваші конкуренти продають парасолі лише в Інтернеті, а люди хочуть їх побачити, розкрити, роздивитися тощо.
6. **Перевернення конкурентів:** зрештою, основна мета конкурентного аналізу є перевернення рівня конкурентів. Збір, аналіз та оцінка даних про діяльність конкурентів, можете сприяти перегляду своєї бізнес-стратегії: наскільки вони ефективні, що варто змінити, покращити, позбутися, щоб за допомогою ціноутворення, інноваційних продуктів, обслуговування клієнтів чи інших факторів перемогти конкурентів

*У сучасному конкурентному діловому середовищі чітке розуміння своєї позиції на ринку та необхідність здійснення аналізу конкурентів є надзвичайно важливішими завданнями. Проведення аналізу конкурентів є вирішальним кроком для забезпечення розвитку власного бізнесу*

Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок запропонованих основних елементів здійснення конкурентного аналізу діяльності КП «Фармація» як основи оновлення його маркетингової бізнес-стратегії (кінцівка)

Примітка: сформовано самостійно

Функціонуючи в сучасному динамічному бізнес-середовищі потрібно постійно шукати нові способи щодо надання своєму бренду та продукції й послугам важливі унікальні конкурентні переваги. Адже, суворі реалії сьогоденного бізнес-середовища функціонування підприємств будь-якої галузі, задають новий ритм діяльності та диктують кардинально нові правила бізнес-гри, і щоб не тільки зуміти вижити, але й втримати власні позиції суб'єктам господарювання необхідно розробляти нові підходи конкурентної боротьби. Наявність надзвичайно негативного впливу російської агресії на національний бізнес й економіку в цілому змушує менеджмент підприємств розробляти, використовувати та реалізовувати різноманітні адаптаційно-концептуальні можливості, які є дуже необхідними для забезпечення та подолання існуючих загроз, ризиків, викликів тощо.

Саме тому, які б часи не були, кожному підприємству необхідно підтримувати та розвивати власні стійкі конкурентні переваги, адже, вони також мають неабиякий вплив на рівень конкурентоспроможності самого підприємства, а також саме вони є тим важливим джерелом розширення його сильних сторін й можливостей, які відображаються в: зниженні витрат, покращенні якості продукції та послуг, гнучкості реагування на зміни попиту, раціональну використанні ресурсного забезпечення, впровадженні інновацій, виробленні оптимальних шляхів виходу із фінансово-економічних та соціально-організаційних проблем й криз, потребі адаптивності системи управління підприємством до різноманітних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, та є головними передумовами щодо створення, формування та розвитку власне досить дієвої системи щодо управління унікальними конкурентними перевагами підприємства в цілому.

### **3.2 Впровадження методики оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі аналізу його фінансового стану**

Для того, щоб дослідити та оцінити стан конкурентоспроможності підприємства, перш за все, варто звернути увагу на його фінансовий стан. Адже,

саме рівень фінансового стану підприємства буде на пряму впливати й на існуючий рівень його конкурентоспроможності як на даний час, так і на перспективу. Фінансові ресурси та фінансове забезпечення є дуже важливими елементами формування й забезпечення достатнього рівня майбутнього щодо діяльності й функціонування підприємства.

Власне, методика щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу його фінансово-економічного стану загалом буде виступати, з одного боку, комплексним ґрунтовним аналізом, який показуватиме здатність самого підприємства до можливості формувати, накопичувати та генерувати фінансовий результат (прибуток), підтримувати достатній рівень ліквідності та платоспроможності та, заодно, протистояти наявним та потенційним конкурентам, а, з іншого боку, формувати та підтримувати необхідний рівень щодо стану його фінансової стійкості, яка є важливим фундаментальним показником для накопичення інвестиційних ресурсів для підтримки теперішньої діяльності та забезпечення майбутнього розвитку для підприємства.

Пропоновану оцінку можна провести на основі фінансово-статистичних даних, що відображені в фінансовій звітності щодо діяльності досліджуваного підприємства (балансу (форма № 1) та звіту про фінансові результати (форма № 2)). За допомогою таких даних можна проглянути загальну фінансову ситуацію підприємства – «фінансову картину подій» щодо як теперішнього стану, так і варто спрогнозувати майбутнє із використанням можливих прогнозних фінансових показників.

Дана методика є досить простою у своєму застосуванні щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, адже, включатиме основні (базові) фінансові показники (індикатори), які чітко відображають певний фінансовий напрям дослідження щодо загального фінансово-економічного стану бізнесу, а з другого боку, це дещо і складна процедура, адже, вона відобразатиме певний комплекс взаємозв'язку, взаємодії та взаємовпливу між обраними фінансовими показниками на наявний стан конкурентоспроможності на основі фінансового обґрунтування бізнес-подій.

В даній методиці оцінки пропонується застосувати наступний комплекс фінансових показників, а саме:

1) показник «рентабельність активів», який вказуватиме наскільки правильно та ефективно працює бізнес та як його фінансовий менеджмент накопичує та використовує власні активи для формування, накопичення та отримання прибутку, іншими словами, відображає, скільки саме прибутку підприємства забезпечує кожна гривня, що вкладена в активи цього підприємства; всі результати даного фінансового показника повинні мати позитивну динаміку їх росту за аналізований (прогнозований) період;

2) показник «поточна ліквідність», який відобразатиме рівень достатності щодо наявних оборотних активів бізнесу, які необхідні для закриття (погашення) власних боргів, тобто показує скільки саме грошових одиниць оборотних активів буде припадати на кожну гривню наявних поточних зобов'язань; даний показник є дуже важливим, адже, якщо вчасно не погашати власні зобов'язання, то стан конкурентоспроможності може значно зіпсуватися й діяльність підприємства може перетворитися на важку боротьбу із «борговою ямою», а це в кризовий час є дуже небезпечним фінансовим явищем для бізнесу, яке потрібно дуже контролювати; граничне значення цього показника повинно бути більше за 1,0;

3) показник «фінансова незалежність», який охарактеризує власне яка ж частка власного капіталу знаходиться у загальній сумі фінансування підприємства; власні фінансові ресурси для підприємства в будь-який час його діяльності є власне саме тією «фінансовою артерією», яка підтримуватиме його життєздатність та забезпечувати позитивно направлену діяльність на перспективу; найкращим та позитивним фінансовим варіантом буде зростання результатів цього показника протягом всього аналізованого (прогнозованого) періоду; граничний результат цього коефіцієнта повинен бути більшим за 0,5.

На рис. 3.3 представлено особливості щодо пропонованої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства КП «Фармація» із врахуванням його фінансового стану, визначеного на основі результатів таких ключових фінансово-

економічних показників як: рентабельність активів; поточна ліквідність (платоспроможність); фінансова незалежність.

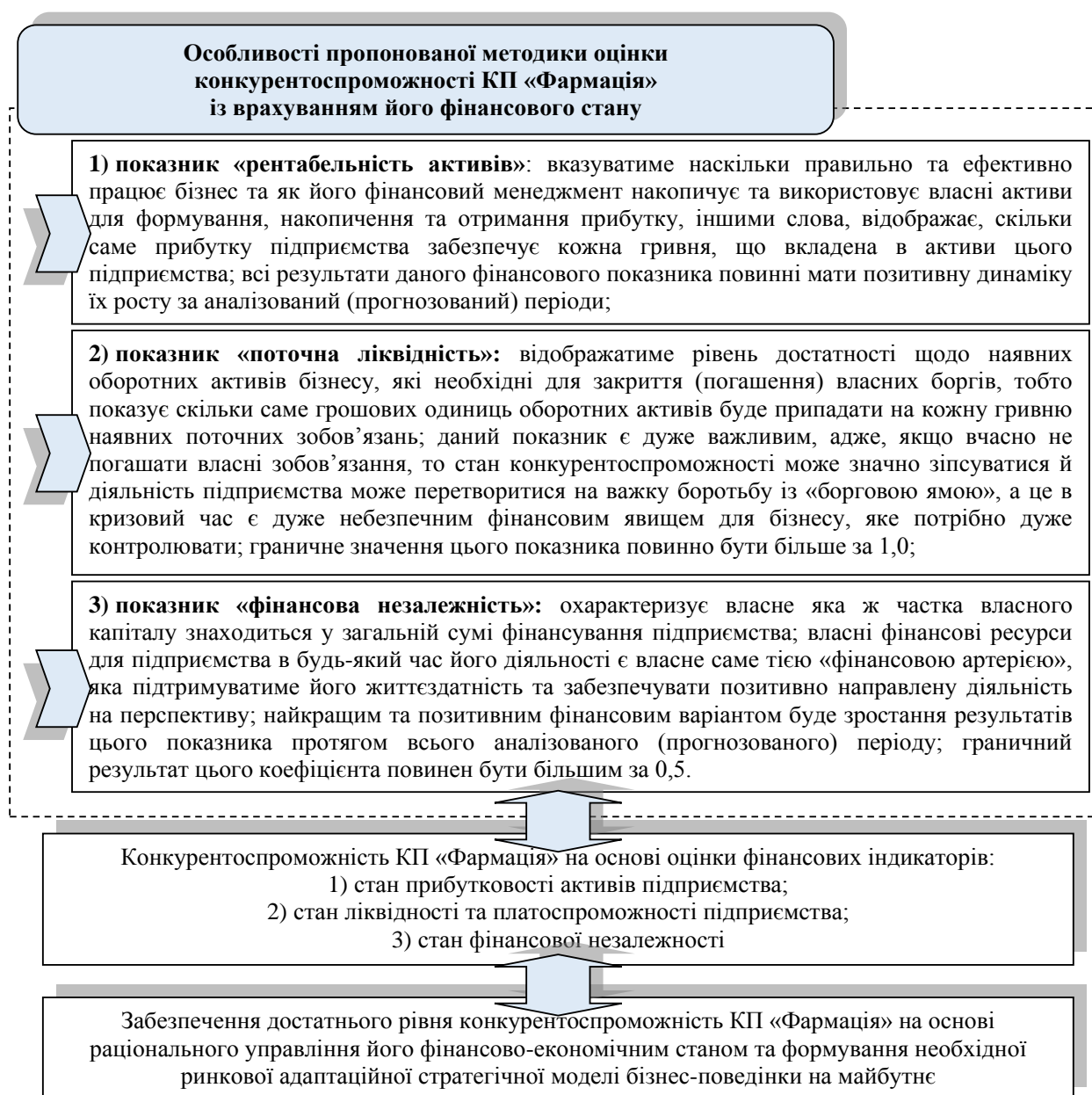


Рисунок 3.3 – Особливості пропонованої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства КП «Фармація» із врахуванням його фінансово-економічного стану

Примітка: сформовано самостійно

Наступним етапом щодо реалізації даної пропонованої методики варто представити табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Реальні та прогнозні результати фінансових показників для оцінки конкурентоспроможності КП «Фармація» на період від 2024 по 2027 роки

№ з/п	Фінансово-економічні показники	Алгоритм розрахунку показників	Граничне значення показників	Реальні значення показників		Прогнозовані значення показників	
				2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	Рентабельність активів, %	Ф.2р.2350/ Ф.1р.1300	Зростання	1472/ 408767 =0,36 %	3242/ 387507 =0,84 %	3566,2/ 387507 =0,92 %	3922,8/38 7507 =1,01 %
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	Ф.1р.(1195+ 1200)/ Ф.1р.(1695+ 1700)	Більше за 0,1	(348893+ 0)/ (165720+ 0)=2,11	(331214+ 0)/ (138824+ 0)=2,39	380896,1 +0)/ (138824+ 0)=2,74	(438030,5 +0)/ (138824+ 0)=3,16
3	Коефіцієнт фінансової незалежності	Ф.1р.1195/ Ф.1р.1900	Більше за 0,5	348893/ 408767 =0,85	331214/ 387507 =0,85	380896,1/ 387507 =0,98	438030,5/ 387507 =1,13

Пояснення до здійснених розрахунків (реальних та прогнозованих), що наведені в табл. 3.1 щодо пропонованої методики оцінки конкурентоспроможності КП «Фармація» на основі аналізу його фінансового стану на період 2024-2027 років:

1) реальні фінансово-економічні результати обраних фінансових показників (індикаторів) за 2024-2025 роки здійснено на основі фактичних даних, що зазначені у фінансово-статистичній звітності досліджуваного підприємства (Ф. № 1; Ф. № 2);

2) прогнозовані фінансово-економічні результати обраних фінансових показників (індикаторів) на 2026-2027 роки здійснено на основі ймовірного прогнозу даних, що зазначені у фінансово-статистичній звітності досліджуваного підприємства, який за доцільності потреби можна змінювати – корегувати як в сторону збільшення, так і в сторону зменшення, це вже дивлячись що саме хочемо в прогнозі побачити – чи те, яким чином буде виглядати хороша позитивна динаміка, чи те, яким чином буде виглядати фінансова ситуація в момент криза та дуже сильної кризи тощо;

3) прогнозовані результати фінансового показника «рентабельність активів» наступні: за основу взято розрахунок того, що на 2026-2027 роки значення фінансового результату (прибуток, Ф. № 2, р. 2350) буде щорічно зростати на 10,00 % від кожного минулорічного його значення: 2024 р. – 1472 тис. грн.; 2025

р. – 3242 тис. грн; 2026 р. – 3566,2 тис. грн. (+10,00 %); 2027 р. – 3922,8 тис. грн. (+10,00 %), відповідно; показник загальної суми активів підприємства (Ф. № 1, р. 1300) залишається незмінним протягом всього аналізованого періоду;

4) прогнозовані результати фінансового показника «поточна ліквідність» наступні: за основу взято розрахунок того, що на 2026-2027 роки значення оборотних активів (Ф. № 1, р. 1195) буде щорічно зростати на 15,00 % від кожного минулорічного його значення: 2024 р. – 348893 тис. грн.; 2025 р. – 331214 тис. грн; 2026 р. – 380896,1 тис. грн. (+15,00 %); 2027 р. – 438030,5 тис. грн. (+15,00 %), відповідно; показник загальної суми поточних зобов'язань (Ф. № 1, р. 1695) підприємства залишається незмінним;

5) прогнозовані результати фінансового показника «фінансова незалежність» наступні: за основу взято розрахунок того, що на 2026-2027 роки значення оборотних активів (Ф. № 1, р. 1195) буде щорічно зростати на 15,00 % від кожного минулорічного його значення: 2024 р. – 348893 тис. грн.; 2025 р. – 331214 тис. грн; 2026 р. – 380896,1 тис. грн. (+15,00 %); 2027 р. – 438030,5 тис. грн. (+15,00 %), відповідно; показник загальної суми зобов'язань (Ф. № 1, р. 1900) підприємства залишається незмінним.

Для кращого бачення й розуміння фінансової картини щодо стану конкурентоспроможності досліджуваного підприємства КП «Фармація» подано табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Реальна й прогнозована фінансова картина щодо стану конкурентоспроможності КП «Фармація» за 2024-2027 роки

№ з/п	Фінансово-економічні показники	Граничне значення показників	Реальні значення показників		Прогнозовані значення показників	
			2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	Рентабельність активів, %	Зростання	0,36 %	0,84 %	0,92 %	1,01 %
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	Більше за 0,1	2,11	2,39	2,74	3,16
3	Коефіцієнт фінансової незалежності	Більше за 0,5	0,85	0,85	0,98	1,13

Для кращої візуалізації отриманої фінансово-економічної інформації представлено рис. 3.4 та рис. 3.5.

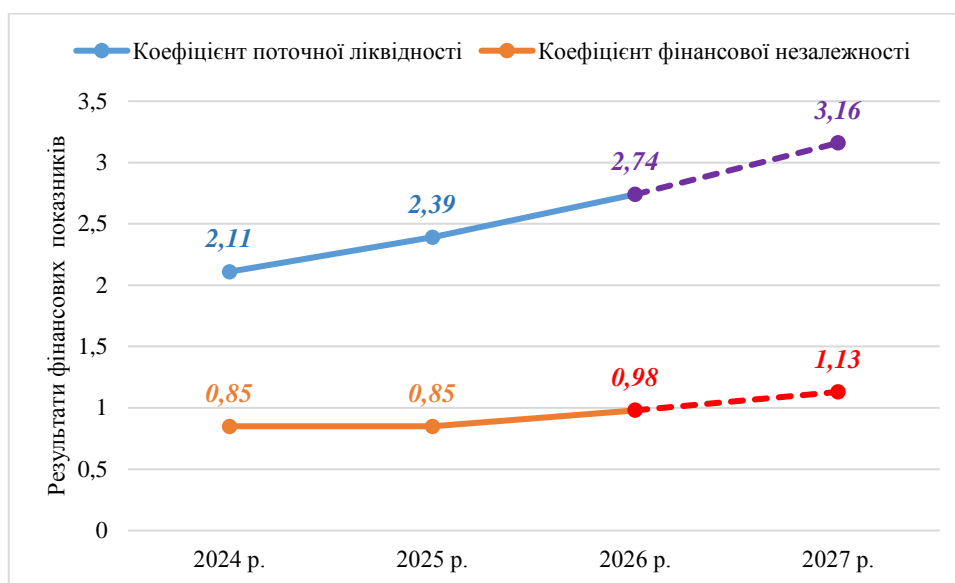


Рисунок 3.4 – Реальні й прогнозовані результати фінансових показників щодо стану конкурентоспроможності КП «Фармація» за 2024-2027 роки

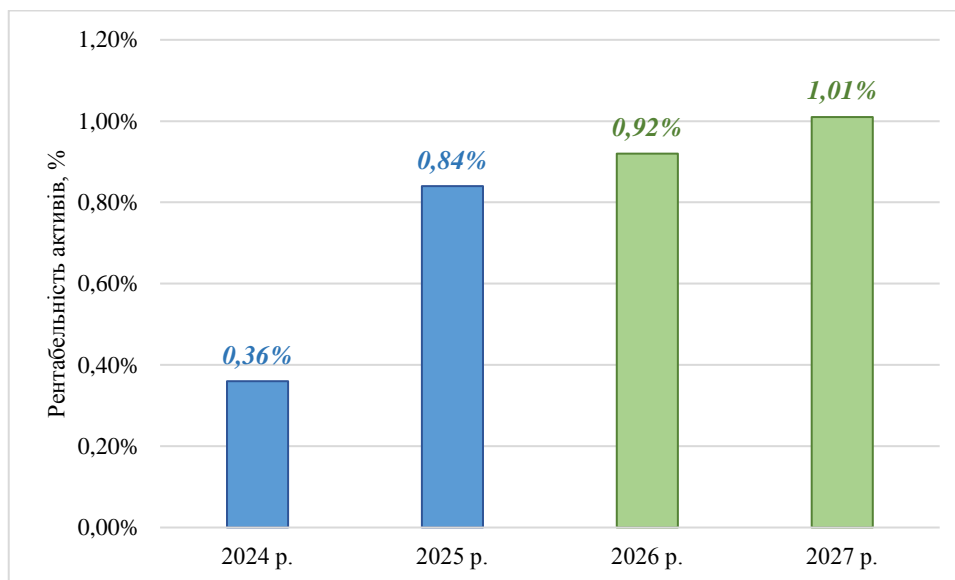


Рисунок 3.5 – Реальні й прогнозовані результати показника «рентабельність активів» щодо стану конкурентоспроможності КП «Фармація» за 2024-2027 роки, %

Отже, із проведених та представлених даних можна зробити висновки, що стан конкурентоспроможності на даному досліджуваному КП «Фармація» варто вважати доволі успішним. Адже, досліджуване підприємство крім того, що є прибутковим та старається ефективно вести власну діяльність, також значно дбає про свій власний фінансовий потенціал – правильно формує та розподіляє наявні фінансові ресурси, що є досить важливим заходом щодо підтримки його діяльності за кризових часів та ризикових бізнес-умов сьогодення ведення бізнесу в країні, що функціонує в умовах війни.

Представлені прогнозовані дані відображають ймовірність підтримки позитивного фінансового становища даного підприємства і на перспективу. Проте, варто розуміти, що тут потрібно чітко дотримуватися вказаної траєкторії, а також розуміти і те, що завжди можуть виникнути або ж реалізуватися різноманітні неочікувані та непрогнозовані ризики, про які варто пам'ятати. Такі умови будуть сприяти кращій оцінці власної позиції на ринку, а також забезпечуватимуть хороший розвиток бізнесу на майбутнє.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Природне середовище і його забруднення

Природне середовище є основою життєдіяльності людини та функціонування суспільства в цілому. Стан довкілля безпосередньо впливає на здоров'я населення, якість життя та сталий розвиток економіки. В умовах інтенсивної господарської діяльності, урбанізації та зростання промислового навантаження проблема забруднення навколишнього середовища набуває особливої актуальності. Важливу роль у зменшенні негативного впливу на довкілля відіграють підприємства, у тому числі й комунальні, які зобов'язані дотримуватися екологічних норм та впроваджувати природоохоронні заходи.

Природне середовище – це сукупність природних компонентів і умов, у яких існує та розвивається людське суспільство [27]. До його складу належать атмосфера, гідросфера, літосфера, біосфера, а також природні ресурси, що використовуються у господарській діяльності [27].

Значення природного середовища полягає у забезпеченні людини необхідними ресурсами – повітрям, водою, ґрунтами, енергією та біологічними ресурсами. Раціональне використання та охорона природного середовища є необхідною умовою екологічної безпеки, збереження біорізноманіття та сталого розвитку.

Забруднення природного середовища – це надходження до нього речовин, енергії або мікроорганізмів у кількостях, що перевищують природні норми та негативно впливають на екосистеми й здоров'я людини [27].

Основними видами забруднення є:

- забруднення атмосферного повітря, яке виникає внаслідок викидів газів, пилу, аерозолів від промислових об'єктів і транспорту;
- забруднення водних ресурсів, пов'язане зі скиданням недостатньо очищених стічних вод, хімічних та фармацевтичних речовин;

- забруднення ґрунтів, що виникає через накопичення відходів, токсичних речовин і неправильне поводження з хімічними матеріалами;
- утворення відходів, зокрема небезпечних, які потребують спеціального зберігання та утилізації [27].

Комунальне підприємство «Фармація» [18; 19] здійснює діяльність у сфері фармацевтичного забезпечення населення, зокрема зберігання, реалізацію та обіг лікарських засобів і медичних виробів. Підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи доступність медикаментів для населення.

Разом з тим, діяльність КП «Фармація» пов'язана з використанням хімічних речовин, пакувальних матеріалів, енергоресурсів, а також з утворенням фармацевтичних та побутових відходів, що може мати певний вплив на природне середовище.

Основними джерелами потенційного забруднення довкілля в діяльності КП «Фармація» є:

- утворення прострочених або непридатних лікарських засобів;
- відходи пакувальних матеріалів (пластик, картон, скло);
- використання енергії та водних ресурсів;
- утворення побутових і частково небезпечних відходів.

За умови дотримання чинного екологічного законодавства негативний вплив підприємства на довкілля є обмеженим. КП «Фармація» зобов'язане забезпечувати правильне зберігання та утилізацію фармацевтичних відходів, передавати небезпечні відходи спеціалізованим організаціям, а також впроваджувати заходи з енергозбереження та сортування відходів.

Для зменшення впливу діяльності КП «Фармація» на природне середовище доцільно реалізовувати такі заходи:

- удосконалення системи поводження з фармацевтичними відходами;
- впровадження роздільного збору відходів;
- використання екологічно безпечних пакувальних матеріалів;
- підвищення екологічної свідомості працівників;
- зменшення споживання енергоресурсів і води.

Природне середовище є важливою умовою існування суспільства, а проблема його забруднення потребує комплексного підходу та відповідального ставлення з боку всіх суб'єктів господарювання. Діяльність КП «Фармація» не належить до екологічно небезпечних, однак пов'язана з утворенням специфічних відходів, які потребують належного управління.

#### **4.2 Особливості заходів електробезпеки на підприємствах**

Електробезпека є важливою складовою системи охорони праці на будь-якому підприємстві. Використання електрообладнання супроводжується потенційною небезпекою ураження електричним струмом, виникнення пожеж і аварійних ситуацій. Особливої актуальності питання електробезпеки набувають на підприємствах соціальної сфери, зокрема у фармацевтичних установах, де працівники постійно працюють з електроприладами, холодильним та освітлювальним обладнанням.

Електробезпека – це система організаційних і технічних заходів, а також засобів, що забезпечують захист працівників від шкідливого та небезпечного впливу електричного струму [1]. Основними небезпечними факторами є ураження струмом, електричні опіки, електричні дуги та вторинні травми [1].

Значення електробезпеки полягає у збереженні життя і здоров'я працівників, попередженні нещасних випадків, забезпеченні безперебійної роботи обладнання та дотриманні вимог чинного законодавства з охорони праці.

Основні причини виникнення електротравм на підприємствах представлені на рис. 4.1.

Заходи електробезпеки поділяються на організаційні та технічні.

До організаційних заходів належать:

- проведення вступного, первинного та періодичного інструктажу з електробезпеки;
- допуск до роботи з електрообладнанням лише навченого персоналу;
- призначення відповідальних осіб за електрогосподарство;

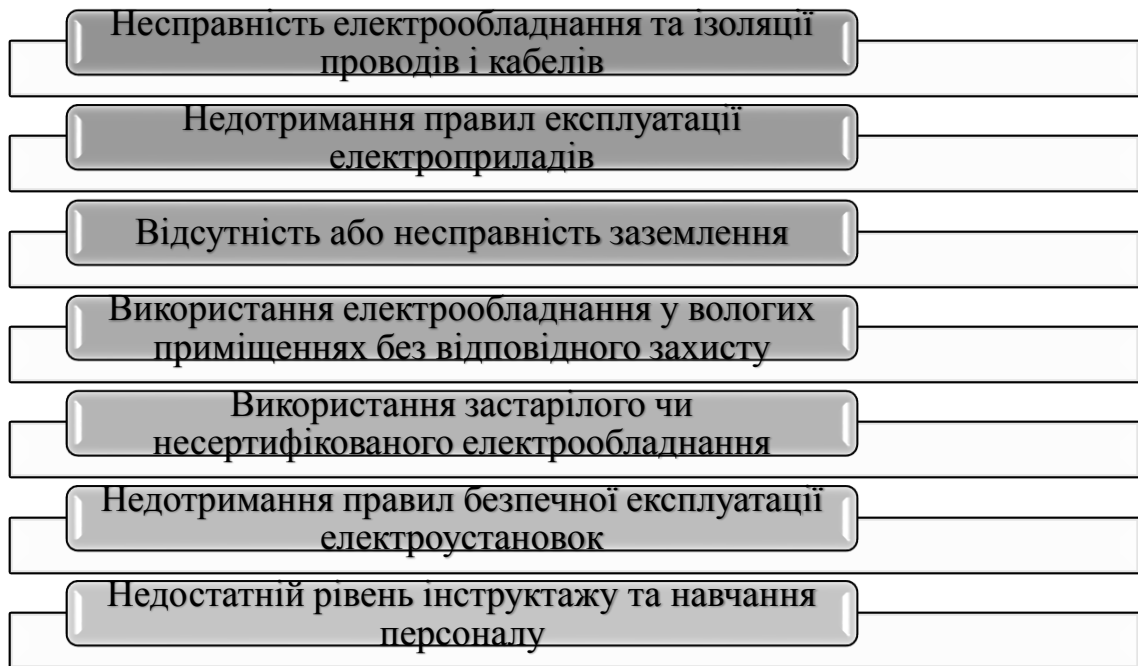


Рисунок 4.1 – Основні причини виникнення електротравм на підприємствах

- розроблення та дотримання інструкцій з охорони праці.

Технічні заходи включають:

- заземлення та занулення електрообладнання;
- застосування автоматичних вимикачів та пристроїв захисного відключення;
- використання електрообладнання з подвійною ізоляцією;
- регулярний технічний огляд і випробування електромереж.

КП «Фармація» [18; 19] здійснює діяльність у сфері зберігання та реалізації лікарських засобів. У процесі роботи використовуються холодильні установки, комп'ютерна техніка, освітлювальні прилади, касове обладнання та вентиляційні системи.

Особливостями електробезпеки на підприємстві є:

- постійна експлуатація електрообладнання в приміщеннях з підвищеними вимогами до безпеки;
- необхідність безперервної роботи холодильного обладнання;
- наявність побутових електроприладів у службових приміщеннях.

На підприємстві впроваджуються такі заходи електробезпеки:

- обов'язкове заземлення всього електрообладнання;
- регулярна перевірка стану електромереж;
- використання справних сертифікованих електроприладів;
- проведення інструктажів з електробезпеки для працівників;
- заборона самостійного ремонту електрообладнання.

Для підвищення рівня електробезпеки на КП «Фармація» доцільно:

- 1) удосконалювати систему контролю за технічним станом електрообладнання;
- 2) впроваджувати сучасні захисні пристрої;
- 3) підвищувати рівень відповідальності персоналу;
- 4) регулярно оновлювати інструкції з охорони праці;
- 5) проводити навчання та перевірку знань працівників.

Електробезпека є важливою складовою охорони праці на підприємстві. Дотримання організаційних і технічних заходів дозволяє мінімізувати ризик електротравматизму та забезпечити безпечні умови праці. На прикладі КП «Фармація» видно, що системний підхід до електробезпеки, регулярні інструктажі та належний технічний стан електрообладнання сприяють зниженню рівня небезпеки та підвищенню безпеки працівників.

## ВИСНОВКИ

Представлене дослідження присвячене актуальній темі сьогодення «Формування конкурентних переваг підприємства, на прикладі КП «Фармація», основні положення, особливості та специфіку якої викладено в його розділах, а саме: дослідженні та вивченні теоретичних основ конкурентних переваг підприємства; здійсненні оцінки щодо діяльності КП «Фармація» в умовах конкурентного середовища; обґрунтуванні основних шляхів вдосконалення конкурентних переваг КП «Фармація» в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Отримані результати здійсненого дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що поняття «конкурентні переваги підприємства» – це сукупність унікальних характеристик, ресурсів, компетенцій або способів ведення діяльності, які забезпечують підприємству стійкі та кращі результати порівняно з конкурентами; дозволяють підприємству ефективно реагувати на кризові виклики, зберігати платоспроможність і підтримувати безперервність діяльності.

2. Досліджено, що КП «Фармація» – це спеціалізоване підприємство, що відноситься до сфери забезпечення населення, медичних установ та лікувальних закладів необхідними лікарськими засобами, а також виробами медичного призначення, в т. ч. наркотичними засобами, інсуліновими препаратами, прекурсорами, лікарськими засобами, що вгтовляються в умовах його аптеки, а також є сучасним закладом в галузі охорони здоров'я, основним завданням якого виступає діяльність для забезпечення покращення рівня здоров'я населення.

3. Проаналізовано, що сучасне конкурентне бізнес-середовище функціонування КП «Фармація» змушує та вимагає від його управлінського апарату, менеджменту та й від усіх працівників загалом швидких та рішучих як кроків, так і дій, особливо тоді, коли є наявні досить відчутні різноманітні кризові чинники та кризові явища, що створюють картину невідомості та невизначеності.

4. Визначено, що на даному КП «Фармація» застосовується досить ефективна стратегія ведення виробничо-господарської діяльності, адже, за 2024-

2025 роки, крім того, що дохідна частина значно переважає витратну частину, її отриманий фінансовий результат є позитивним та відображає – отримання прибутку, до того ж із тенденцією до збільшення (+120,24 %): 2024 р. – 1472 тис. грн.; 2025 р. – 3242 тис. грн.

5. Запропоноване оновлення маркетингової стратегії для КП «Фармація» із врахуванням кризових бізнес-умов, адже, в сучасному динамічному бізнес-середовищі, щоб утримати як власні бізнес-позиції, так і щоб зуміти реалізовувати власні переваги на основі наданих можливостей, необхідно постійно здійснювати критично-комплексний маркетингово-пошуковий та маркетингово-дослідний моніторинг власне всього ринкового середовища загалом.

6. Визначено, що КП «Фармація» необхідно підтримувати та розвивати власні стійкі конкурентні переваги, адже, саме вони мають неабиякий вплив на рівень конкурентоспроможності самого підприємства та є важливим джерелом розширення його сильних сторін й можливостей.

7. Розроблена методика щодо оцінки конкурентоспроможності КП «Фармація» на основі аналізу його фінансового стану відображає те, що саме рівень фінансового стану підприємства буде на пряму впливати й на існуючий рівень його конкурентоспроможності як на даний час, так і на перспективу. Адже, фінансові ресурси та фінансове забезпечення є дуже важливими елементами формування й забезпечення достатнього рівня майбутнього щодо діяльності й функціонування підприємства.

8. Представлені прогнозовані результати фінансових показників відображають ймовірність підтримки позитивного стану щодо конкурентоспроможності на даному КП «Фармація». Адже, підприємство є прибутковим та старається ефективно вести власну діяльність, значно дбає про свій власний фінансовий потенціал. Проте, тут потрібно чітко дотримуватися вказаної траєкторії та розуміти те, що завжди можуть виникнути або ж реалізуватися різноманітні неочікувані та непрогнозовані ризики.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Бедрій Я.І., Нечай В.Я. Безпека життєдіяльності: Навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2023. 497 с
2. Безугла Л., Бессонова А. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53>.
3. Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 40-44. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12462>.
4. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93-97.
5. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2023. Вип. 2 (35). С. 289-294.
6. Давиденко М. (14.02.2026). Фармацевтичні компанії України: ключові гравці та тенденції. URL: <https://engage.org.ua/farmaczevtychni-kompaniyi-ukrayiny-klyuchovi-gravczi-ta-tendencziyi/>.
7. Дикий Ю.О., Юрик Н.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи». 2025. № 2 (42). С. 325-344. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48299>.

8. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 29-34. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934.
9. Звіт про управління КП «Фармація» за 2024 рік. 8 с.
10. Звіт про управління КП «Фармація» за 2025 рік. 8.
11. Звіт про фінансовий стан КП «Фармація» за 2024 рік. 2 с.
12. Звіт про фінансовий стан КП «Фармація» за 2025 рік. 2 с.
13. Звіт про фінансові результати КП «Фармація» за 2024 рік. 2 с.
14. Звіт про фінансові результати КП «Фармація» за 2025 рік. 2 с.
15. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>.
16. КП «Фармація»: YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/05415852/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05415852/).
17. КП «Фармація»: Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/05415852>.
18. КП «Фармація»: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.vitamin.com.ua>.
19. КП «Фармація»: Про компанію. URL: <https://www.vitamin.com.ua/ua/about/istoriya/>.
20. КП «Фармація»: Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <http://pharmacy.kiev.ua/p/zvit2024/>.
21. КП «Фармація»: Фінансова звітність за 2025 рік. URL: <http://pharmacy.kiev.ua/p/zvit2025/>.
22. Кулініч Т.В., Тимчина Ю.А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2024. Вип. 1 (36). С. 56-64. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/11394>.
23. Легімонова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми*

*економіки*. 2017. Вип. 18. С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>.

24. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. Том 8. С. 34-40. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae\\_2023\\_r01\\_a5.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf).

25. Нестерова Ю.О. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-44.html>.

26. Онопрієнко Д.О. Механізм управління конкурентними перевагами підприємства як основний чинник реалізації його потенціалу в контексті сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 146-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.23>.

27. Пожарова О.В. Охорона праці: Навч. посібник. Одеса, 2022. 86 с.

28. Редьква О.З., Щербан О.Я., Гевко В.Л., Михайлишин Л.І. Основні стратегічні вектори управління підприємствами мережевих структур у фокусі викликів нової економіки. Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції університету. (м. Львів, 8 жовтня 2020 р.). Львів, 2020. С. 114-117.

29. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.

30. ФАРМАПОГЛЯД-2026: результати фармацевтичного ринку 2025 р. та прогнози на 2026 р. (19.02.2026). URL: <https://www.apteka.ua/article/739918>.

31. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Формування конкурентних переваг підприємства через цифрову трансформацію логістичних систем на основі інновацій та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-106/>

32. Юрик Н., Балик Т. Тенденції розвитку маркетингового менеджменту як інструменту посилення конкурентних позицій організації. Матеріали XI

Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 7-8. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42873>.

33. Юрик Н.Є. Гімла Д.О. Дослідження впливу рекламних технологій на споживача. Збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 27-28 листопада 2019 року. Том 3. Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 167. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30991>.

34. Юрик Н.Є., Олійник Т.А., Дердюк А.А. Роль та значення маркетингового менеджменту в умовах війни. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: Матеріали міжнародної V наукової конференції. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/paper/view/2792>.

## ДОДАТКИ