

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток конкурентних переваг фармацевтичного підприємства (на прикладі

ТОВ «Польфарма ЮА» (м.Київ))

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр: КвР.ПТ.024236.01.01.00

Виконав: здобувач 2 курсу, група ПТКЛмз-24-1  Микита БАЛАБАН
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. наук, доцент  Сергій ДРАЖНИЦЯ
Науковий ступінь, наукове звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: доцент  Людмила САЧИНСЬКА
Посада Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі

 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму

Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі

Рівень вищої освіти Другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі

 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

“ 15 ” вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Балабана Микити Юрійовича

(Прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Розвиток конкурентних переваг фармацевтичного підприємства» (на матеріалах ТОВ «Польфарма ЮА» (м. Київ))

Керівник роботи Дражниця С.А., кандидат економічних наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від «25 » серпня 2025 р. № 65

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025р.


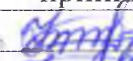






3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти Уряду та Верховної Ради України, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти підприємств, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні аспекти конкурентних переваг та конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства. 2. Аналіз та оцінка конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «Польфарма ЮА». 3. Комплексна стратегія розвитку конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Польфарма ЮА».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
Сили конкуренції за М.Портером. Концепція конкуренції М. Портера. Багатокутник конкурентоспроможності. Організаційні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

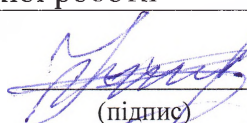
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Дражниця С.А., доцент		
II	Дражниця С.А., доцент		
III	Дражниця С.А., доцент		
			

7. Дата видачі завдання 15.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

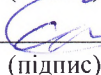
Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.25 р.	Виконано
2 Одержання індивідуального завдання	до 15.09.25 р.	Виконано
3 Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел	до 20.10.25 р.	Виконано
4 Підготовка та написання теоретичної частини роботи (розділ 1)	до 01.11.25 р.	Виконано
5 Збір, систематизація та аналіз даних виробничо-господарської діяльності підприємства	до 05.11.25 р.	Виконано
6 Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.25 р.	Виконано
7 Підготовка та написання рекомендаційної частини роботи (розділ 3)	до 05.12.25 р.	Виконано
8 Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.25 р.	Виконано
9 Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.25 р.	Виконано
10 Одержання відгуку керівника роботи	до 15.12.25 р.	Виконано
11 Одержання рецензії зовнішнього рецензента	до 18.12.25 р.	Виконано
12 Захист кваліфікаційної роботи	з 22.12.25 р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Микита БАЛАБАН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


(підпис)

Сергій ДРАЖНИЦЯ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Розвиток конкурентних переваг фармацевтичного підприємства (на прикладі ТОВ «Польфарма ЮА»), м.Київ
здобувача гр. ПТКЛмз-24-1 Балабана М.Ю.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Дrajниця С.А.

Загальний обсяг роботи 78 сторінок, з них 69 сторінок основного тексту, 13 таблиць, 4 рисунки, 6 додатків, 39 джерел посилання.

Перелік ключових слів: конкурентні переваги, конкурент, фармацевтичні підприємства, конкурентоспроможність підприємства, аналіз конкурентоспроможності.

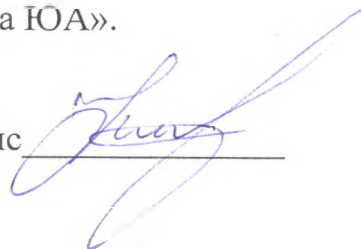
У першому розділі узагальнено теоретичні аспекти конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі дана загально-економічна характеристика ТОВ «Польфарма ЮА», проаналізовано фінансово-економічні показники розвитку компанії, визначені рейтингування конкурентні переваги її розвитку в сфері фармацевції.

У третьому розділі визначені напрями розширення конкурентних переваг ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА» шляхом їх стратегізації.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад формування конкурентних переваг підприємства. Зокрема, було уточнено понятійно-категоріальний апарат конкурентних переваг та систематизовано чинники впливу на ринкові позиції суб'єкта господарювання в умовах неозначеності. Отримані результати у вигляді пропозицій впроваджені в діяльність фармацевтичної компанії ТОВ «Польфарма ЮА».

Підпис

Дата 15.12.25 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття, значення та структура конкурентних переваг фармацевтичного підприємства	7
1.2 Визначальні фактори конкурентних переваг і їх вплив на конкурентоспроможність підприємства	11
1.3 Оцінювання рівня конкурентних переваг і конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства	15
Висновки до розділу 1	26
2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА»	28
2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Польфарма ЮА»	28
2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства	38
2.3 Порівняльна оцінка та рейтингування конкурентних переваг ТОВ «Польфарма ЮА»	43
Висновки до розділу 2	49
3 РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА» ШЛЯХОМ ЇХ СТРАТЕГІЗАЦІЇ	51
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВОК	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Сьогодні для усіх господарюючих суб'єктів важливим питанням є збереження й розвиток власних конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Поняття конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства становлять основу економічного розвитку підприємства та зміцнення його позиції на ринку збуту. Проте є й певні труднощі, які пов'язані із способами розвитку конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Збільшення інтенсивності конкуренції у галузі диктує необхідність запровадження підприємствами у регіонах ефективних технологій ведення бізнесу.

В даний час підприємства намагаються розширювати асортимент продукції, що спонукає їх відкривати для себе нові канали збуту. Однак наявність одного чи декількох видів в асортименті компанії конкурентоспроможної продукції не гарантує успіх компанії на певному ринку. Порівняльні аналізи продукції використовують дані про діяльність та ринки збуту підприємств-конкурентів.

Актуальність дослідження, передусім, визначається тим, що у ринковій економіці високий рівень конкурентних переваг та конкурентоспроможності є основною метою та завданням будь-якого підприємства. Конкурентні переваги підприємства можна вважати найважливішим фактором комерційного успіху фірми. Високий рівень конкурентоспроможності досягається не тільки якістю менеджменту, але й значною мірою залежить від конкурентоспроможності продукції, що випускається. Іншими словами, мова йде про конкурентні переваги підприємства над продукцією, що випускається підприємствами-конкурентами.

Вагомий внесок у вирішення теоретичних проблем визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств зробили зарубіжні вчені: С. Брю, Ф. Котлер, К. Макконнелл, А. Маршалл, М. Портер,

Й. Шумпетер та багато інших. Серед вітчизняних дослідників даної проблеми є С. П. Гаврилюк, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Г. Г. Савіна, Н.Л. Савіцька, А.В. Череп, тощо. Проте, питання розвитку окремих конкурентних переваг підприємства та забезпечення його високого рівня конкурентоспроможності фармацевтичних компаній в цілому в умовах сьогодення вимагає проведення більш детальних досліджень.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень та розробка пропозицій щодо розвитку конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Польфарма ЮА».

Відповідно до мети роботи було визначено такі завдання:

- узагальнення теоретичних аспектів розвитку конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності підприємства;
- проведення аналізу конкурентних переваг та конкурентоспроможності ТОВ «Польфарма ЮА»;
- визначення основних шляхів розвитку конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Польфарма ЮА».

Об'єктом дослідження визначено організаційно-економічні процеси формування і розвитку конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «Польфарма ЮА».

Предметом дослідження обрано теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку конкурентних переваг та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств фармацевтичних компаній.

У роботі використано методи логічного та аналітичного аналізу, порівняння, графічний метод, метод опитування. Ці методи в роботі використовувались при узагальненні теоретичних положень, проведенні аналізу фактичного стану та генеруванні ідей щодо розвитку конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Елементи наукової новизни результатів дослідження автора полягають в узагальненні та поглибленні теоретичних положень і практичних

рекомендацій щодо розвитку конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані заходи щодо розвитку конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності дозволять підприємству оптимізувати асортимент товарів, скоротити витрати, пов'язані з діяльністю компанії, покращити якість обслуговування клієнтів, тим самим забезпечити гнучкість підприємства в умовах зовнішніх змін та вимог клієнтів, що, в свою чергу, збільшить чистий прибуток підприємства.

Апробація результатів дослідження відбулась в процесі їх обговорення на науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів», яка проводилась в межах V економічного форуму (04–05.12.2025р. м. Хмельницький, Хмельницький національний університет), та були опубліковані у збірнику матеріалів даної конференції.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 39 позицій та додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок, з яких 69 сторінок основного тексту. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунки та 6 додатків.

1 ТЕОРІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, значення та структура конкурентних переваг фармацевтичного підприємства

У ринковій економіці ключовим рушійним елементом є конкуренція – економічна категорія, що відображає дух суперництва між суб'єктами господарювання. За своєю суттю, конкуренція виникає, коли на одному ринку представлено багато товарів зі схожими споживчими властивостями, і її основною метою є боротьба за більший прибуток [4]. У конкурентній боротьбі виграє той об'єкт, який має більшу кількість та вищу якість конкурентних переваг. Сукупність і загальний рівень конкурентних переваг формують певний рівень конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта чи суб'єкта на конкурентному ринку.

Конкурентна перевага – це унікальна характеристика, властивість товару, послуги чи самої компанії, яка створює для неї перевагу над прямими конкурентами та дає змогу отримувати вищий за середній по галузі прибуток протягом тривалого часу. Це те, що змушує споживача обрати саме цей продукт чи послугу, а не продукт конкурента. Основними формами прояву конкурентних переваг є:

- вища якість продукту чи послуги (яка створює додаткову цінність для покупця);
- нижча ціна (за рахунок менших витрат на виробництво та реалізацію);
- надання більших вигод і цінності (наприклад, завдяки відмінному сервісу, швидкості, зручності, унікальним функціям), які можуть навіть компенсувати вищу ціну.

Ідеальним є та конкурентна перевага, яку важко або неможливо скопіювати конкурентам.

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», це суперництво обмежує можливість будь-якого учасника ринку односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів, що забезпечує вільний вибір для всіх сторін.

Конкуренція є необхідною умовою існування ринку, виступаючи його фундаментом. Вона дає змогу ціні виконувати координуючі функції та виступати індикатором дефіциту чи надлишку товарів. Конкурентна боротьба стимулює неефективні структури залишати ринок, що, зрештою, сприяє підвищенню ефективності підприємництва та економічному зростанню країни в цілому [4].

Поряд із конкуренцією, важливою категорією є конкурентоспроможність підприємства, яка, як відомо, напряду залежить від кількості та якості конкурентних переваг. Ця властивість характеризується здатністю підприємства успішно задовольняти потреби споживачів краще, ніж його аналоги на ринку. Вона визначається конкурентною позицією, яку фірма займає. Важливо розрізняти конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції, оскільки перша оцінює загальну позицію компанії і визначається специфічними конкурентними перевагами, а друга – здатність окремих товарів конкурувати між собою, що залежить від набору абсолютно інших конкурентних переваг [7]. Високий рівень конкурентоспроможності створює потенційні можливості для комерційного успіху.

Конкурентоспроможність фірми та її продукції тісно пов'язані. Навіть якщо товар має обмежену кількість конкурентних переваг та низьку конкурентоспроможність, це може бути компенсовано перевагами самої компанії (наприклад, завдяки популярності бренду чи ефективним каналам збуту), забезпечуючи їй комерційний успіх [1].

Історично конкуренція виникла з розвитком товарного виробництва, коли власники намагалися створити вигідні економічні умови для своєї

господарської діяльності. З посиленням залежності дрібних виробників від ринкової структури загострилася конкурентна боротьба, що призвело до появи капіталістичної конкуренції [4].

В економічній теорії існує кілька підходів до визначення суті конкуренції. Класичний підхід, представлений Адамом Смітом, розглядав конкуренцію як взаємодію продавців, де основним об'єктом боротьби є ціни. Натомість неокласична теорія пов'язувала її з боротьбою за гроші споживачів. Наприкінці XIX століття з'явилася структурна концепція конкуренції, яка акцентує увагу на структурі ринку. Згідно з цим підходом, ринок вважається конкурентним, якщо кількість продавців на ньому настільки велика, що жоден з них не може самостійно впливати на ціну, змінюючи обсяг реалізації.

Крім цих підходів, існує також функціональний підхід, який розглядає конкуренцію як «процедуру відкриття». Йозеф Шумпетер визначав її як боротьбу старого з новим. На його думку, основне завдання підприємця – впроваджувати інновації та створювати «руйшійні інновації», що дозволяє йому перемогти в боротьбі, витісняючи з ринку компанії із застарілими технологіями. За Фрідріхом Гаєком, конкуренція є процесом, який розкриває приховану інформацію про потреби споживачів та ефективність ресурсів, допомагаючи підприємцям визначати напрямки розвитку.

Одним із найвпливовіших інструментів для аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил Майкла Портера, американського економіста з Гарвардської школи бізнесу (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Сили конкуренції за М.Портером

Джерело: ліцензовано компанією Google

Ця модель допомагає оцінити рівень конкуренції та привабливість галузі, і її компонентами є: загроза появи нових гравців, загроза продуктів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада споживачів та інтенсивність конкурентної боротьби. Портер називає ці фактори мікросередовищем, на відміну від макросередовища, що включає ширші зовнішні чинники. Він стверджує, що привабливість галузі не гарантує однакового рівня прибутку для всіх компаній. Ті, хто хоче отримати прибуток вище середнього, мають використовувати свої унікальні компетенції, бізнес-моделі та канали збуту. Наприклад, на ринку авіаперевезень, де рентабельність, як правило, низька, деякі компанії досягають високих прибутків завдяки своїм унікальним бізнес-моделям [18].

Відповідно до маркетингової класифікації, виділяють такі види конкуренції [4]:

- функціональна – ґрунтується на тому, що одну й ту саму потребу можна задовольнити різними способами (наприклад, потреба в пересуванні – автомобіль, велосипед чи громадський транспорт);
- видова – відбувається між однаковими товарами з різним оформленням;
- предметна – конкуренція між аналогічними товарами, які відрізняються якістю та привабливістю бренду;
- цінова – основним інструментом є зниження ціни для залучення покупців;
- нецінова – фокусується на унікальних характеристиках товару, його якості та комплексі додаткових послуг.

В сучасних умовах саме нецінова конкуренція виходить на перший план, оскільки цінова боротьба стає не вигідною для усіх учасників ринку, особливо для малого та середнього бізнесу. Крім того, зростають вимоги споживачів, і унікальні властивості товару (його конкурентні переваги) часто стають важливішими за його цінову привабливість. Витрати на нецінову конкуренцію, за умови правильного підходу, можуть бути меншими, ніж

збитки від цінової боротьби, а також цей вид конкуренції дозволяє знайти вільну ринкову нішу [18].

На рівень конкурентоспроможності компанії впливає низка факторів, зокрема [20]:

- динаміка попиту. Зростання чи зниження попиту впливає на інвестиційні рішення та залучення нових гравців;
- технологічні та маркетингові інновації. Нововведення змінюють методи виробництва, канали збуту та спонукають нові сили, які змінюють конкурентну позицію фірм;
- динаміка лідерства. Поява нових потужних компаній змінює структуру ринку.

Аналіз конкурентного середовища є критично важливим для бізнесу. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також їхні стратегії [20]. Важливо пам'ятати, що конкурентне середовище визначається не лише існуючими компаніями, але й товарами-замінниками та потенційними конкурентами, які можуть виникнути в майбутньому.

1.2 Визначальні фактори конкурентних переваг і їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства в цілому залежать від двох основних груп чинників: зовнішніх, які є незалежними від компанії, та внутрішніх, що контролюються її керівництвом.

Зовнішнє середовище – це сукупність чинників та умов, що існують поза межами підприємства, але можуть впливати на його діяльність. Аналіз цього середовища дозволяє компанії виявити потенційні можливості та загрози, надаючи час для розробки стратегій, які можуть перетворити загрози на переваги. Основними зовнішніми чинниками, які суттєво впливають на

конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства є:

- економічні чинники. Вивчення економічних показників (ВВП, темпи інфляції, рівень безробіття) допомагає зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси в суспільстві. Те, що для одних підприємств є економічною загрозою, інші можуть сприймати як нові можливості;
- політичні чинники. Аналіз політичного середовища дозволяє зрозуміти наміри уряду та його ставлення до різних секторів економіки. Це дає змогу оцінити, наскільки державна політика може впливати на функціонування бізнесу;
- ринкові чинники. Ці чинники, такі як зміни в демографії, життєві цикли продукції та рівень конкуренції, безпосередньо впливають на успіх або невдачу підприємства. Аналіз ринку дозволяє керівництву уточнювати свої стратегії та зміцнювати позиції щодо конкурентів;
- технологічні чинники. Розвиток технологій відкриває можливості для вдосконалення існуючої продукції, створення нових товарів та модернізації виробничих процесів;
- міжнародні чинники. Для компаній, що працюють на міжнародному ринку, важливо постійно відстежувати зміни, що стосуються доступу до сировини, валютних курсів, політичних рішень інших країн, а також стратегій іноземних конкурентів;
- чинники конкуренції. Аналіз конкурентів є ключовим елементом стратегічного управління. Він спрямований на виявлення їхніх сильних і слабких сторін для побудови ефективної стратегії боротьби;
- соціальні чинники. Це мінливі очікування, звичаї та поведінка суспільства, які часто ставлять перед підприємствами найбільші виклики. До них належать суспільне ставлення до бізнесу, роль різних соціальних груп у суспільстві та рухи на захист прав споживачів.

Внутрішнє середовище підприємства складається з його господарського організму – управлінського механізму, що оптимізує науково-технічну, виробничу та збутову діяльність. Воно визначає потенціал компанії для

виживання та успішного функціонування. Внутрішнє середовище охоплює кілька ключових аспектів, таких як:

- кадровий аспект. Включає взаємодію між керівництвом і працівниками, процеси найму, навчання, оцінки та стимулювання персоналу;
- організаційний аспект. Охоплює комунікаційні процеси, організаційну структуру, правила, норми та розподіл повноважень;
- виробничий аспект. Стосується виробництва товарів, управління запасами, обслуговування обладнання, а також проведення досліджень і розробок;
- маркетинговий аспект. Включає стратегії продукту, ціноутворення, просування та вибір ринків збуту;
- фінансовий аспект. Пов'язаний з ефективним використанням коштів, підтриманням ліквідності та забезпеченням прибутковості.

Особливе місце у внутрішньому середовищі підприємства посідає організаційна культура, яка також у певній мірі визначає його конкурентні переваги. Вона може як зміцнювати, так і послаблювати підприємство. Сильна організаційна культура сприяє стійкості в конкурентній боротьбі, тоді як слабка може перешкоджати розвитку, навіть якщо компанія має високий технічний та фінансовий потенціал. Аналіз організаційної культури важливий, оскільки вона впливає не тільки на взаємини всередині компанії, а й на її взаємодію з зовнішнім середовищем, клієнтами та на вибір методів конкуренції.

Існує й дещо інша класифікація факторів конкурентних переваг та конкурентоспроможності, яка, в цілому, за змістом майже не відрізняється від попередньої. Відповідно до цієї класифікації конкурентні переваги залежать від поєднання як внутрішніх факторів, що контролюються підприємством, так і зовнішніх, які є частиною ринкового середовища. Внутрішні фактори підприємства походять із внутрішніх можливостей та ефективності діяльності підприємства. До таких факторів конкурентних переваг належать:

1. Стратегія низьких витрат (внутрішня перевага):

- ефективність виробництва – сучасні технології та обладнання, які знижують собівартість;
- ефективна логістика та постачання – оптимізація ланцюга постачання, вигідні контракти з постачальниками;
- організаційне ноу-хау – унікальні методи управління, висока продуктивність праці;

2. Стратегія диференціації (зовнішня перевага):

- інновації – розробка унікальних продуктів або послуг;
- якість продукції та сервісу – надійність, довговічність, додаткові споживчі властивості;
- бренд та імідж – висока впізнаваність, довіра та лояльність клієнтів;
- кваліфікація персоналу – унікальні знання, досвід та управлінська майстерність;
- фінансовий потенціал – наявність власних та доступ до залучених фінансових ресурсів для інвестицій та розвитку.

Зовнішні фактори (ринкове середовище) діють на всіх учасників ринку, але вміння компанії адаптуватися до них створює перевагу. Зовнішніми факторами конкурентних переваг за моделлю Портера є наступні:

- інтенсивність конкуренції – низька кількість конкурентів або високі бар'єри входу для нових гравців;
- позиція постачальників і покупців – слабкі позиції постачальників або покупців дають компанії більше влади у ціноутворенні;
- загроза товарів-замінників – відсутність або невелика кількість близьких замінників товару;
- географічне розташування – близькість до сировинної бази, основних логістичних шляхів або цільової аудиторії;
- економічні та політичні умови – зміни у валютних курсах, державне регулювання, податкові пільги, які можуть тимчасово створити перевагу;

– технологічні зміни – своєчасне впровадження нових технологій, які ще не освоїли конкуренти.

У підсумку, конкурентна перевага залежить від здатності компанії надати клієнту більшу цінність, ніж конкуренти, або робити це за меншою ціною, використовуючи при цьому свої унікальні внутрішні ресурси та адаптуючись до зовнішніх умов ринку. Конкурентоспроможність підприємства формується як сукупність внутрішніх факторів (конкурентних переваг, характеристик самої фірми) та зовнішніх факторів (конкурентних переваг, умов ринку, що її оточують).

1.3 Оцінювання рівня конкурентних переваг і конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства

Сучасний інструментарій оцінки конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності є багатокритеріальною системою, що дозволяє здійснити комплексний ретроспективний та дескриптивний аналіз позицій підприємства відносно його ключових суперників. Застосування групових, інтегральних та узагальнених показників забезпечує можливість конвертації розрізнених даних у цілісну інформаційну базу для стратегічного планування.

Різноманіття існуючих підходів до кількісної та якісної оцінки конкурентоспроможності доцільно класифікувати за наступними фундаментальними ознаками:

- галузева специфіка об'єкта: промислові, торговельні, сервісні, фінансові інституції;
- методологічна форма: аналітичні, матричні, графічні та комбіновані розрахунково-графічні методи;
- глибина аналітичного випередження: статичні методи оцінки поточного стану та динамічні методи з функцією прогнозування;

- інформаційне забезпечення: методи, що базуються на твердих даних фінансової звітності, та методи, що використовують м'які дані експертних оцінок;
- рівень агрегування показників: диференційований аналіз окремих чинників або розрахунок єдиного інтегрального індексу з урахуванням вагових коефіцієнтів;
- ресурсна місткість: рівень трудомісткості розрахунків та вимоги до програмного забезпечення.

Вибір конкретного методу або їх комбінації обумовлюється метою дослідження, фазою життєвого циклу підприємства та ступенем доступності ринкової інформації. Зокрема, для оперативного аналізу найчастіше застосовують матричні методи (наприклад, матриця БКГ або Shell), тоді як для прийняття стратегічних інвестиційних рішень пріоритет надається інтегральній оцінці на основі багатофакторних моделей, що дозволяють нівелювати суб'єктивізм експертних оцінок через математичну верифікацію.

Одним із найбільш репрезентативних та універсальних інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяє забезпечити комплексний розгляд взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства з векторами впливу зовнішнього середовища, є метод SWOT-аналізу. Наукова цінність даного підходу полягає у можливості систематизації розрізнених даних про стан суб'єкта господарювання та їх конвертації у стратегічні рішення щодо зміцнення конкурентних позицій.

Процедура реалізації методу передбачає дворівневу ідентифікацію ключових факторів:

1. Внутрішній рівень: детермінація сильних сторін (Strengths) та слабких сторін (Weaknesses), що відображають стан ресурсного потенціалу, ефективність бізнес-процесів, рівень технологічного оснащення та компетенцій персоналу.
2. Зовнішній рівень: моніторинг ринкових можливостей (Opportunities) та прогнозування потенційних загроз (Threats), які обумовлені

макроекономічними тенденціями, галузевою специфікою та активністю конкурентів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	Переваги	Недоліки
	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Джерело: [14]

Основним аналітичним етапом є побудова матриці SWOT-аналізу, яка слугує основою для проведення перехресного аналізу. На відміну від простого переліку чинників, науково обґрунтований SWOT-аналіз передбачає формування стратегічних пар (комбінацій), що дозволяють:

- використати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія прориву);
- за рахунок внутрішніх переваг нівелювати зовнішні загрози (стратегія захисту);
- мінімізувати вплив слабких сторін через використання ринкових шансів (стратегія адаптації);
- розробити заходи щодо уникнення критичних ризиків на перетині слабкостей та загроз (стратегія виживання).

Таким чином, результати SWOT-аналізу стають базою для розробки багатоваріантної стратегії розвитку, що забезпечує гнучкість підприємства та його здатність до утримання довгострокових конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі

Етап ідентифікації факторів SWOT-аналізу завершується побудовою матриці стратегічних пар. Основне аналітичне завдання на цьому етапі полягає у крос-аналізі полів матриці для виявлення найбільш значущих

кореляцій. Вибір комбінацій, що підлягають подальшій розробці, базується на оцінці їхнього впливу на життєздатність підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – SWOT-аналіз підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Як можна використовувати сильний бік для розвитку бізнесу завдяки використанню можливості? Як можна використовувати можливість ринку для посилення сильної сторони?	Яким чином можна використовувати можливості доквілля для зниження негативного впливу слабких сторін на розвиток підприємства?
Загрози	Яким чином можна використати сильну сторону для зниження негативного впливу прояву загроз розвитку підприємства?	–

Джерело: [14]

Важливо враховувати динамічність та взаємотрансформацію чинників розвитку підприємства та визначення його конкурентоспроможності:

- Конверсія можливостей у загрози: Ринкове вікно можливостей є обмеженим у часі; ігнорування потенційного шансу призводить до його використання конкурентами, що автоматично трансформує можливість у стратегічну загрозу для підприємства.

- Трансформація загроз у переваги: Ефективна нейтралізація зовнішньої загрози (наприклад, адаптація до нових регуляторних норм або технологічних бар'єрів) часто сприяє формуванню унікальної компетенції, яка стає новою внутрішньою силою (перевагою) суб'єкта господарювання.

Для поглибленого дослідження зовнішнього контуру та детермінації інтенсивності суперництва доцільно застосовувати модель п'яти рушійних сил конкуренції Майкла Портера. Даний інструментарій дозволяє вийти за межі простого аналізу прямих конкурентів і оцінити фундаментальну привабливість галузі та розподіл прибутку в ній (рис. 1.2).

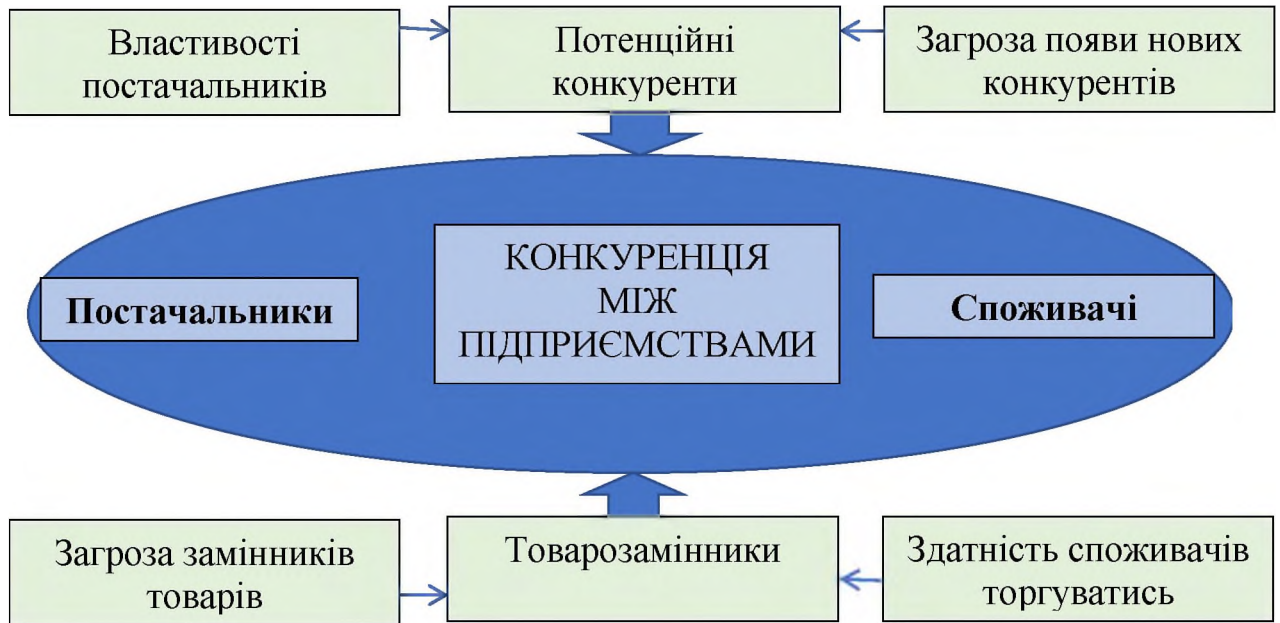


Рисунок 1.2 – Концептуальна структура конкуренції за М. Портером
Джерело: [18]

Методологія Портера базується на аналізі п'яти ключових векторів тиску:

1. Загроза появи нових гравців: аналіз бар'єрів входження (ефект масштабу, капіталомісткість, доступ до каналів дистрибуції).

2. Ринкова влада постачальників: оцінка ступеня залежності підприємства від ресурсних монополій та унікальності сировини.

3. Ринкова влада покупців: визначення чутливості споживачів до ціни та їхньої здатності диктувати умови контракту.

4. Загроза з боку товарів-субститутів: моніторинг альтернативних технологій, що можуть задовольнити ту саму потребу іншим способом.

5. Інтенсивність конкуренції між діючими фірмами: оцінка рівня цінової та нецінової боротьби в межах сегменту.

Використання цієї моделі дозволяє керівництву підприємства не лише оптимізувати фінансовий портфель, а й виявити стратегічну нішу з найменшим рівнем конкурентного тиску, забезпечуючи стійку рентабельність у довгостроковій перспективі.

Загроза заміни продукту новими товарами виникає, коли з'являється принципово нова продукція, що задовольняє ту ж потребу. При оцінці цієї загрози слід враховувати характеристики та ціну товару-замінника, а також ціну, пов'язану з переходом на новий продукт.

Сила позицій постачальників залежить від:

- різноманітності та якості їхніх продуктів;
- можливості зміни постачальників;
- витрат, пов'язаних з цим перемиканням;
- обсягів продукції, що закуповується, адже великі закупівлі

роблять постачальників більш залежними.

Сила позицій покупців визначається аналогічними факторами:

- можливістю переключитися на інші продукти;
- витратами, пов'язаними з цим перемиканням;
- обсягом закупівель.

Дослідження зазначених факторів дозволяє визначити привабливість галузі та доцільність ведення в ній бізнесу. Дослідження всіх аспектів діяльності конкурентів допомагає фірмі зрозуміти конкурентний «клімат» і визначити, з ким варто конкурувати, а з ким ні.

Процес аналітичного забезпечення оцінки конкурентів базується на системному зборі та багатовекторній обробці масиву даних про їхню ринкову поведінку, виробничий потенціал та маркетингові стратегії. Першочерговим етапом дослідження є формування бази конкурентної розвідки, що включає моніторинг цінової політики, якісних характеристик продукції та сервісного наповнення пропозицій суперників.

Для забезпечення об'єктивності висновків використовується розгалужена система джерел інформації, яку доцільно класифікувати на:

- Вторинні джерела (кабінетні дослідження): офіційна фінансова звітність, публікації у галузевих виданнях, аналітичні огляди ринку, матеріали прес-релізів та офіційних вебсайтів.

- Первинні джерела (польові дослідження): дані збутових підрозділів, результати опитувань споживачів, інформація від постачальників та дистриб'юторів, а також результати участі у виставках та конференціях.

Систематизація отриманих даних у межах порівняльного аналізу спрямована на вирішення таких стратегічних завдань:

1. Ідентифікація конкурентного профілю: детермінація ключових компетенцій та критичних вразливостей основних гравців ринку.

2. Структурування ринкового простору: виокремлення лідерів, «переслідувачів» та аутсайдерів для визначення інтенсивності суперництва.

3. Обґрунтування стратегічного позиціонування: вибір селективних стратегій протидії конкретним конкурентам залежно від їхнього ринкового впливу.

Найбільш поширеним методичним інструментарієм для операціоналізації цього аналізу є метод експертних оцінок із використанням бальних шкал. Процедура оцінювання передбачає ранжування критичних факторів успіху (наприклад, якість, ціна, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів) за шкалою від 1 до 5 балів.

Для підвищення точності аналізу доцільно впроваджувати коефіцієнти вагомості для кожного параметра, що дозволяє врахувати специфіку галузі (наприклад, для ринку високотехнологічних товарів вага показника «інноваційність» буде вищою за «ціну»).

Підсумковим етапом є побудова багатofакторної матриці конкурентного профілю, яка відображає інтегральний рейтинг підприємств. Результати такої оцінки слугують фундаментом для розробки заходів із нейтралізації переваг конкурентів та капіталізації власних сильних сторін.

Прикладом практичної реалізації визначеного аналізу є матриця конкурентного профілю. Цей інструмент дозволяє не просто порівняти бали, а врахувати пріоритетність кожного фактору для конкретного ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Матриця порівняльної оцінки конкурентоспроможності та аналізу діяльності конкурентів

Критерії конкурентоспроможності (КФУ)	Вагомість (W)	Досліджуване підприємство	Конкурент А (Лідер)	Конкурент Б (Аутсайдер)
1. Якість продукції	0,25	4 / 1,00	5 / 1,25	3 / 0,75
2. Цінова політика (доступність)	0,20	3 / 0,60	4 / 0,80	5 / 1,00
3. Рівень сервісу та підтримки	0,15	5 / 0,75	3 / 0,45	2 / 0,30
4. Впізнаваність бренду	0,15	3 / 0,45	5 / 0,75	2 / 0,30
5. Інноваційність / Технології	0,15	4 / 0,60	4 / 0,60	2 / 0,30
6. Ефективність каналів збуту	0,104	4 / 0,40	5 / 0,50	3 / 0,30
РАЗОМ	1,00	3,80	4,35	2,95

Джерело: [30]

Для розрахунку ми використовуємо:

1. Вагомість (W): визначає важливість фактора для успіху в галузі (сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,0).
2. Рейтинг (R): оцінка від 1 до 5 (де 5 — найсильніша позиція).
3. Зважений бал (S): результат множення ваги на рейтинг ($S = W \cdot R$).

На основі проведеного розрахунку можна сформулювати такий висновок, що досліджуване підприємство має стабільну конкурентну позицію (інтегральний показник 3,80), випереджаючи Конкурента Б, проте поступаючись лідеру ринку (Конкуренту А) на 0,55 бали. Ключовою перевагою підприємства є рівень сервісу та підтримки (5 балів), що є вагомим чинником утримання лояльності клієнтів. Основними зонами росту є цінова політика та впізнаваність бренду. Оскільки фактор «Якість продукції» має найвищу вагомість (0,25), підприємству слід звернути увагу на наздоганяння лідера саме за цим показником.

Для забезпечення високої точності та об'єктивності аналітичних висновків порівняльна оцінка конкурентних позицій реалізується через побудову Матриці конкурентного профілю. Даний методичний підхід

базується на розрахунку інтегрального індексу, який дозволяє врахувати не лише абсолютні значення показників діяльності, а й їхній питомий вплив на загальний галузевий успіх. Впровадження системи вагових коефіцієнтів у межах матриці дає змогу ієрархізувати чинники конкурентоспроможності, виділяючи найбільш пріоритетні для цільового ринку параметри.

Результати розрахунків, консолідовані у розробленій матриці, демонструють ієрархію ринкових позицій досліджуваних суб'єктів. Отриманий інтегральний показник підприємства (3,80) свідчить про його стійку ринкову позицію, проте виявляє значний потенціал для зростання порівняно з еталонним показником лідера ринку (4,35). Для наочної детермінації конкурентного розриву доцільно використовувати «багатокутник конкурентоспроможності» (рис.1.3). На кожній осі багатокутника відображається рівень значень досліджуваних факторів чи конкурентних переваг (наприклад, за бальною шкалою). Зображення багатокутників для різних фірм на одному графіку дозволяє легко порівняти їх конкурентоспроможність. Однак, недоліком цього підходу є відсутність прогнозної інформації про те, наскільки фірма-конкурент може покращити свою діяльність.



Рисунок 1.3 – Діаграма конкурентоспроможності

Джерело: [15]

Візуалізація за цим методом чітко ідентифікує вектори переваг (рівень сервісу, інноваційність) та зони стратегічної вразливості (цінова гнучкість, маркетингове просування). Така багатофакторна оцінка слугує базисом для переходу від констатації поточного стану до розробки проактивної стратегії. Аналіз відхилень за кожним із критичних факторів успіху (КФУ) дозволяє підприємству сконцентрувати обмежені ресурси на тих напрямках, які забезпечать найбільш стрімке скорочення дистанції до лідера та посилення власного конкурентного статусу в довгостроковій перспективі.

Результати дослідження використовуються для вибору ефективних стратегій ринкової діяльності. Критерії оцінки конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства поділяються на такі рівні:

- оперативний рівень – показник конкурентоспроможності продукції.

Методи: евристичний (експертний), кваліметричний, комплексний;

- тактичний рівень – комплексний показник стану підприємства.

Метод: комплексні оцінки фінансово-господарської діяльності;

- стратегічний рівень – зростання вартості підприємства. Підходи: порівняльний, витратний, дохідний, опційний аналізи.

Підприємство може досягти конкурентних переваг за допомогою:

- забезпечення нижчих витрат. Це дозволяє виробляти і продавати товари з меншими витратами, ніж у конкурентів. Передумови – велика частка ринку, доступ до дешевої сировини, суворий контроль витрат. Переваги – рентабельність навіть за сильної конкуренції, високі вхідні бар'єри, більша свобода дій щодо товарів-замінників. Ризики – конкуренти можуть запозичити методи зниження витрат, технологічні нововведення можуть усунути переваги, концентрація на витратах може призвести до ігнорування змін на ринку;

- диференціація. Це здатність забезпечити покупця товаром, що має вищу цінність. Передумови – особливий престиж підприємства, високий потенціал НДДКР, досконалий дизайн, використання якісних матеріалів. Переваги – лояльність споживачів, високі вхідні бар'єри, зниження впливу

споживачів. Ризики: висока ціна, що може відштовхнути споживачів; можливе наслідування з боку конкурентів;

– концентрація на сегменті. Підприємство фокусує всі зусилля на певному сегменті ринку, прагнучи до лідерства за витратами або диференціацією.

Товар (роботи, послуги) є основним засобом отримання прибутку та матеріальною основою конкурентної боротьби. Організаційні заходи для підвищення конкурентоспроможності продукції представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Організаційні заходи конкурентоспроможності [7]

На сьогоднішній день не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності. Існує безліч варіантів, але головний принцип залишається незмінним: після комплексної діагностики фірми слід обрати підхід, що найбільше відповідає її умовам, та органічно інтегрувати його в загальну систему управління для зміцнення позиції на ринку.

Висновки до розділу 1

Таким чином, фундаментальним підґрунтям дослідження ринкових позицій суб'єкта господарювання є категорія «конкуренція», яка згідно із законодавством України визначається як суперництво між господарюючими суб'єктами, що обмежує можливість кожного з них одноосібно впливати на загальні умови товарного обігу. В основі успішного функціонування підприємства лежить володіння конкурентною перевагою – унікальною сукупністю характеристик продукту чи самої організації, що забезпечує стійку перевагу над опонентами та дозволяє генерувати прибуток, вищий за середньогалузевий рівень.

В свою чергу, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як комплексну властивість, що визначає здатність суб'єкта максимально повно задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними об'єктами на ринку. Дана категорія є похідною від конкурентної позиції фірми та реалізується через дві основні форми боротьби цінову, де головним інструментом виступає вартісна політика та нецінову, що зосереджена на унікальності якісних характеристик, сервісному наповненні та споживчих властивостях товару.

Ефективність управління конкурентоспроможністю обумовлена динамічним впливом групи факторів, серед яких ключове значення мають технологічні та маркетингові інновації, структура попиту та динаміка лідерства в галузі. Всі детермінанти конкурентного статусу доцільно класифікувати на зовнішні (сукупність екзогенних умов навколишнього середовища, що існують незалежно від волі підприємства, але прямо впливають на його функціонування) та внутрішні (ендогенні складники господарського організму фірми, включаючи управлінські механізми, спрямовані на оптимізацію науково-виробничої та збутової діяльності).

Для обґрунтування стратегії розвитку критично важливим є проведення всебічного аналізу конкурентного середовища. Це передбачає не лише ідентифікацію діючих та потенційних конкурентів, а й глибоке дослідження їхнього іміджу, репутації, стратегічних намірів та загрози з боку товарів-субститутів.

Методологічний апарат оцінки конкурентоспроможності базується на використанні групових та інтегральних показників, що дозволяють звести багатогранну діяльність підприємства до уніфікованих значень. Найбільш репрезентативним інструментом синтезу отриманих даних є SWOT-аналіз, який через спільне вивчення внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз дозволяє сформулювати перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА»

2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Польфарма ЮА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Польфарма ЮА» є офіційним представником міжнародної фармацевтичної групи Polpharma — лідера польського фармацевтичного ринку та одного з найбільших виробників генеричних лікарських засобів у Центральній та Східній Європі.

Загальні відомості та правовий статус

ТОВ «Польфарма ЮА» функціонує на ринку України як торговельна компанія, що забезпечує логістику, дистриб'юцію та маркетингову підтримку продукції материнської компанії. Форма власності підприємства – приватна (іноземний капітал). Основний вид діяльності (КВЕД): 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами. Місія компанії – допомога людям жити здоровим життям у здоровому світі шляхом забезпечення доступу до сучасних та безпечних ліків за доступною ціною.

Компанія має лінійно-функціональну структуру управління, яка дозволяє чітко розподілити обов'язки та забезпечити високий рівень спеціалізації менеджменту. Основними ланками управління є:

- генеральний директор – здійснює стратегічне керівництво;
- департамент маркетингу та продажу – відповідає за просування брендів (наприклад, Геделікс, Альмагель) та роботу з аптечними мережами;
- логістичний відділ – координує постачання продукції з заводів у Польщі та складське зберігання в Україні;
- фінансовий відділ та бухгалтерія – забезпечує облік, податкове планування та аналіз ефективності;
- відділ регуляторних питань – займається реєстрацією препаратів та контролем якості (Pharmacovigilance).

Економічний стан ТОВ «Польфарма ЮА» характеризується

стабільністю, незважаючи на високу волатильність фармацевтичного ринку України. Компанія демонструє адаптивність до змін валютних курсів та логістичних викликів.

Ключові чинники економічного успіху підприємства:

- широкий портфель препаратів: Компанія представлена в різних терапевтичних групах (кардіологія, гастроентерологія, пульмонологія, безрецептурні препарати);
- високі стандарти якості: Уся продукція відповідає стандартам GMP (Good Manufacturing Practice);
- ефективна система дистрибуції: Співпраця з найбільшими національними дистрибуторами («БадМ», «Оптіма-Фарм»).

Для повної характеристики доцільно виділити внутрішні та зовнішні чинники впливу. Сильними сторонами підприємства (Strengths) є потужний міжнародний бренд і репутація, широкий асортимент високої якості (GMP).

До слабких сторін (Weaknesses) відносяться залежність від імпортних поставок та курсу валют та високі витрати на маркетингове просування.

Підприємство має також і не використані можливості (Opportunities). До них належать зростання попиту на якісні генерики та розширення присутності в госпітальних закупівлях.

Основними загрозами (Threats) діяльності підприємства є зміни в системі державного регулювання цін та висока конкуренція з боку локальних виробників.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Польфарма ЮА» є підприємством, заснованим згідно з українським законодавством. Компанія входить до складу Групи компаній «Polpharma» – виробника препаратів, які використовуються в кардіології, гастроентерології та неврології. Також виробляє препарати, що відпускаються без рецепта.

Основними напрямками господарської діяльності компанії є імпорт та оптова торгівля фармацевтичними товарами виробленими групою, що реалізуються на ключових дистрибуторів фармацевтичних товарів в Україні.

Засновником цього підприємства є фармацевтичний Завод Польфарма С.А. (Польща, 83-200 м. Старогард Гданський, вул. Пельплінська 19. Країна громадянства: Польща. Розмір внеску: 84 241 820.96 грн – 100%.

Статутний капітал підприємства сформовано за рахунок засновника і складає, як було зазначено, 84 241 820.96 грн.

ТОВ «Польфарма ЮА» має ліцензії на зазначені вище види діяльності, самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та бланки зі своїм найменуванням.

Загальними зборами учасників товариства директором та головним розпорядником підприємства «Польфарма ЮА» призначено Максютову Ліану Рафітовну, яка за статутом має право вирішувати всі питання діяльності, крім тих, що входять до виняткової компетенції засновника. Також вона має Обмеження щодо вчинення правочинів на суму, що перевищує або дорівнює 50000 доларів США та інші обмеження згідно зі статутом підприємства.

Кінцевим бенефіціаром підприємства є Старак Єжи Анджей Станіслав, що зареєстрований за адресою: Швейцарія, 7500, м. Сент Моріц, Віа Серлас, буд. 21. Країна громадянства – Польща. Тип впливу – непрямий вирішальний вплив. Відсоток частки – 100%.

Операційне керівництво здійснює директор Максютова Л.Р., яка діє на засадах одноосібності, але має чіткі запобіжники: угоди на суму від 50,000 дол. США потребують погодження із засновниками. Фінансовий та податковий контроль забезпечує головний бухгалтер Забродська В.В. за допомогою автоматизованих систем («еФарма», «Аналітик», клієнт-банкінг).

Директор звітує лише перед зборами. Чинить управління на правах одноосібності, без довіреності представляє підприємство у відносинах з третіми особами, видає довіреності, відкриває в банках розрахункові та інші рахунки, розпоряджається коштами, укладає договори, видає накази, приймає та звільняє працівників. Він також несе відповідальність перед Загальними зборами за діяльністю підприємства, майна та кошти.

Головний бухгалтер ТОВ «Польфарма ЮА» Забродська Валентина

Василівна, прийнята на роботу та призначена на посаду наказом директора підприємства. Здійснює бухгалтерський та податковий облік на підприємстві, заповнює та надає бухгалтерську звітність у відповідні органи.

Середня облікова чисельність працюючих підприємства становить 98 осіб. З них спеціалісти з вищою освітою 58 осіб. Середньомісячний товарообіг 87 млн грн. Підприємство займається не лише роздрібною торгівлею, тому відповідно до 2 частини податкового кодексу з цього виду діяльності підпадає під загальний режим оподаткування.

Повномасштабне збройне вторгнення Російської Федерації в лютому 2022 року стало визначальним дестабілізуючим фактором для всієї економічної системи України. Анексія територій, руйнування критичної інфраструктури та блокування логістичних шляхів (зокрема чорноморських портів до серпня 2022 року) спричинили безпрецедентне падіння ВВП на 30,3% та стрибок інфляції до 26,6%. Для ТОВ «Польфарма ЮА» цей період став «краш-тестом» на життєздатність та гнучкість управлінських рішень.

У результаті війни Компанія зазнала низки операційних проблем у своїй господарській діяльності. Інформація про наразі відомі факти впливу війни на компанію представлена таким чином:

- відвантаження фармацевтичної продукції з основного складу було тимчасово призупинено у період з 24 лютого по 17 березня 2022 року. Складські операції були відновлені у березні 2022 року, із відповідним відновленням продажів всередині країни;

- товари компанії, що зберігались на митно-ліцензійному складі розташованому у Київській області де відбувалися активні бойові дії у лютому-березні 2022 року, були частково втрачені. Як результат, протягом березня-квітня 2022 року склад був закритий, і розмитнення продукції було тимчасово призупинено. Відповідні обставини визнані як форс-мажорні Сертифікатом Київської торгово-промислової палати №3000-22-0674. Розмитнення продукції було відновлено у квітні 2022 року. Станом на 31 грудня 2022 року, вартість втрачених запасів Компанії становила 4,789 тисяч

гривень;

– у зв'язку зі значним руйнуванням складських приміщень клієнтів, для цілей збереження партнерських відносини, Компанія компенсувала збитки завданні клієнтам військовими діями на їх запитом на суму 8,479 тисяч гривень. Компанія не мала договірних обов'язків здійснювати компенсаційні виплати;

– компанія не призупиняла операційну діяльність. Втім, заради безпеки, співробітники компанії були переведені на віддалену роботу, яка для персоналу аптечного складу тривала по середину березня, а для офісних та регіональних працівників по 16 травня 2022 року. Не зважаючи на обставини, уся комерційна та бухгалтерська інформація Компанії захищена та належним чином зберігається;

– у березні 2022 року, компанія мала певні складнощі з доставкою продукції в Україну, оскільки перевізники не були готові здійснювати доставку продукції в м. Київ. 30 березня 2022 року керівництву Компанії вдалось стабілізувати ситуацію заключивши Договір оренди на стелажні площі у с. Мелехів Львівської обл., що дало можливість максимально швидко отримувати продукцію, розмитнювати її та задовольняти попит дистриб'юторів;

– операції продажів компанії за 2022 рік зменшились приблизно на 6% у порівнянні з відповідним періодом 2021 року. За оцінками керівництва, збільшення продажів у 2023 році планується на рівні 17% у порівнянні з 2022 роком. У 2023 році заключені Договори постачання продукції з новими клієнтами, що здійснюють роздрібну торгівлю;

– компанія понесла додаткові витрати на благодійність у сумі 6,254 тисячі гривень для забезпечення лікарень реанімобілями та для підтримки Збройних Сил України;

– 22 травня 2022 року було прийнято зміни до Закону України «Про лікарські засоби» щодо обмеження обігу лікарських засобів, виробництво яких розташовано на території Російської Федерації або Республіки Білорусь,

а також щодо вивезення лікарських засобів з України. Такі зміни діятимуть до завершення тримісячного строку після припинення чи скасування воєнного стану. Не дивлячись на те, що такі лікарські засоби відсутні в обігу або в залишках Компанії, менеджмент вбачає ризик у застосуванні цього Закону до Компанії, що може призвести до припинення дії реєстраційних посвідчень деяких лікарських засобів або тимчасового зупинення їх дії.

Ці події та умови у сукупності вказують на існування суттєвої невизначеності, яка може викликати істотні сумніви щодо здатності компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі. На думку керівництва, підготовка фінансової звітності компанії із застосуванням припущення щодо її здатності продовжувати свою діяльність на безперервній основі є адекватною у силу такого:

- станом на дату затвердження фінансової звітності до випуску компанія продовжує свою операційну діяльність. Відновлено постачання продукції клієнтам із 17 березня 2022 року. Усі клієнти Компанії, розташовані на території, яку контролює Україна, продовжують свою операційну діяльність і закупають продукцію відповідно до умов договорів. У 2023 році Компанія розширює свій асортимент (виведення на ринок нових продуктів) та ринок збуту;

- після відновлення операцій продажів з березня 2022 року, Компанія вжила заходів стосовно повернення грошових коштів за дебіторською заборгованістю, яка виникла в лютому місяці 2022 року, надавши додаткове відтермінування періоду погашення до 90 днів. Для покращення ліквідності, в 2023 році, період погашення дебіторської заборгованості було зменшено до 30 днів;

- компанія має достатню ліквідність для фінансування своєї операційної діяльності у найближчому майбутньому. Станом на 31 грудня 2022 року оборотні активи перевищували короткострокові зобов'язання на 52,778 тисяч гривень. Згідно з бюджетом Компанії на 2023 рік, керівництво очікує отримання прибутку. Протягом чотирьох місяців, що закінчилися 30

квітня 2023 року, фактичні результати діяльності Компанії перевищили планові показники. Керівництво готувало фінансові прогнози на 2023 рік базуючись на припущенні відсутності подальшого просування російських військ на територію України та подальшої ескалації військових дій;

– після початку військового вторгнення компанія, за підтримки групи, вжила необхідних заходів для забезпечення евакуації працівників до безпечних місць в Україні та за кордоном, підтримуючи їх фінансово та забезпечуючи їх необхідними умовами для роботи, ніхто з ключового управлінського персоналу не залишив компанію.

У силу наразі непередбачуваного впливу тривалої війни на істотні припущення, які лежать в основі прогнозів керівництва, керівництво дійшло висновку, що існує суттєва невизначеність, що може поставити під значний сумнів здатність Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Водночас, вище зазначені факти вказують на те, що, враховуючи обґрунтовано можливі негативні наслідки, Компанія має достатні ресурси для забезпечення свого операційного існування у найближчому майбутньому.

Юридичне визначення поняття «середнє підприємство» дано у законі України «Про підприємства». Відповідно до цього закону під суб'єктами малого підприємництва (малими підприємствами) розуміються комерційні організації, у статутному капіталі яких частка участі держави, громадських та релігійних організацій чи об'єднань, благодійних та інших фондів не перевищує 50%, частка, що належить одному чи кільком юридичним особам, які не є суб'єктами малого підприємництва, не перевищує 50% і в яких середня чисельність працівників за звітний період не перевищує граничний рівень – до 250 осіб.

Завданнями бухгалтерського обліку підприємства «Польфарма ЮА» є:

– формування повної та достовірної інформації про діяльність організації та її майнове положення, необхідну внутрішнім користувачам бухгалтерської звітності – керівнику, засновнику, учасникам та власнику майна організації;

– запобігання негативним результатам господарської діяльності організації та виявлення внутрішньогосподарських резервів забезпечення її фінансової стійкості.

Для виконання цих завдань у ТОВ «Польфарма ЮА» організовано бухгалтерську службу, що складається з двох бухгалтерів: головний бухгалтер та бухгалтер-оператор, які виконують обов'язки відповідно до своїх посадових інструкцій.

Форма ведення бухгалтерського обліку автоматизована. Функціонує програма з ведення бухгалтерського обліку, програма «еФарма» – спеціальна програма для фармацевтичної торгівлі, програма «Аналітик», програма «Клієнт-банк», програма із заробітної плати).

Бухгалтерський облік майна та господарських операцій ведеться способом подвійного запису відповідно до плану рахунків, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 31.12.13 р. № 1203, а також затверджених керівником організації, робочим планом рахунків та субрахунків. Усі способи ведення бухгалтерського обліку відображені в «Обліковій політиці підприємства», яка змінюється досить часто через зміну законодавства та нормативних актів з бухгалтерського обліку.

У зв'язку з переходом на автоматизований бухгалтерський та податковий облік у 2020 році наказом директора підприємства змінено облікову політику.

Під обліковою політикою підприємства розуміється прийнята сукупність способів ведення бухгалтерського обліку – первинного спостереження, вартісного виміру, поточного угруповання та підсумкового узагальнення фактів господарської діяльності.

Бухгалтерська звітність надається на адреси та в терміни відповідно до чинного законодавства (закону України «Про бухгалтерський облік»). День подання підприємством бухгалтерської звітності визначається за датою її поштового відправлення або датою фактичної передачі за належністю.

З того ж 2020 року бухгалтерська звітність подається в електронному

вигляді на електронну адресу податкової інспекції.

На початковому етапі вторгнення (24.02.2022 – 17.03.2022) компанія була змушена взяти «операційну паузу». Основними викликами стали тимчасова втрата активів (через бойові дії на Київщині було частково знищено товари на суму 4,8 млн грн, що підтверджено сертифікатом ТППІ про форс-мажорні обставини), логістичний колапс (неможливість доставки продукції до Києва змусила керівництво до оперативного переформатування ланцюгів постачання. 30 березня 2022 року було орендовано складські площі у с. Мелехів (Львівська обл.), що дозволило відновити імпорт та розмитнення препаратів).

Незважаючи на загальну рецесію, ТОВ «Польфарма ЮА» продемонструвало високу резистентність. Продажі за 2022 рік скоротилися лише на 6%, а прогнозоване зростання на 2023 рік було закладено на рівні 17%. Окремим аспектом діяльності стала етика партнерства: компанія добровільно компенсувала клієнтам збитки від втрати товару на суму 8,5 млн грн та спрямувала 6,2 млн грн на благодійність (закупівля реанімобілів та підтримка ЗСУ).

Станом на кінець 2022 року фінансовий стан залишався стабільним: оборотні активи перевищували зобов'язання на 52,8 млн грн. Для підтримки ліквідності у 2023 році компанія оптимізувала дебіторську заборгованість, скоротивши термін оплати з 90 до 30 днів.

Відповідно до законодавства, ТОВ «Польфарма ЮА» класифікується як середнє підприємство. Облікова система компанії базується на високому рівні автоматизації та включає:

- спеціалізоване ПЗ: «еФарма» (для фармсектору), «Аналітик», «Клієнт-банк» та модулі для розрахунку заробітної плати;
- штатну структуру: бухгалтерська служба складається з головного бухгалтера та бухгалтера-оператора;

- облікову політику: вона базується на принципах НП(С)БО та регулярно оновлюється (остання суттєва зміна відбулася у 2020 році у зв'язку з переходом на повний електронний документообіг).

Хоча триваюча війна створює «суттєву невизначеність», менеджмент компанії дотримується припущень про безперервність діяльності на основі таких фактів:

- збереження кадрового потенціалу: Жоден представник топ-менеджменту не залишив компанію; забезпечено умови для віддаленої роботи;
- підтримка групи: постійна фінансова та операційна підтримка з боку міжнародної групи Polpharma;
- ринкова експансія: у 2023 році компанія розпочала виведення на ринок нових продуктів, попри регуляторні ризики.

Таким чином, ТОВ «Польфарма ЮА» є сучасним, фінансово стійким підприємством із чіткою організаційною структурою. Економічна стратегія компанії спрямована на утримання ринкової частки шляхом оптимізації портфеля продуктів та впровадження інноваційних методів маркетингу. Проте існують ризики, пов'язані з макроекономічною ситуацією в країні, що потребує постійного вдосконалення системи управління витратами.

ТОВ «Польфарма ЮА» не лише зберегла операційну спроможність, а й адаптувала логістичну та фінансову стратегії до умов воєнного часу, що дозволяє розглядати її як стабільний суб'єкт господарювання з високим потенціалом відновлення.

2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства

Методологічні підходи до оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Польфарма ЮА» базуються на галузевих особливостях формування доходів у сфері торгівлі. Ключовим аспектом є розрахунок прибутку від реалізації, який визначається як різниця між валовим доходом підприємства та його витратами обігу. При цьому валовий прибуток розглядається як сукупність реалізованих торговельних надбавок, очищених від податку на додану вартість (ПДВ). Валовий дохід може бути розрахований на підставі бухгалтерської звітності (форма №1 «Баланс» (додаток Б), форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В), форма №3 «Звіт про рух грошових коштів» (додаток Г) та форма 4 «Звіт про власний капітал» (додаток Г)), як різниця між виручкою від товарів, продукції, робіт, послуг і витратами (собівартістю реалізації товарів, робіт, послуг).

Формування фінансової звітності підприємства базується на суворому дотриманні норм чинного законодавства, зокрема Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та відповідних Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(с)БО).

Трансформація звітності у зв'язку зі зміною статусу підприємства. Важливою особливістю звітного періоду є зміна класифікаційної категорії підприємства:

– до 1 січня 2022 року – компанія відповідає критеріям малого підприємства. Згідно з НП(с)БО 25 «Спрощена фінансова звітність», звітність складалася у скороченому обсязі та включала лише Баланс (Форма №1-м) і Звіт про фінансові результати (Форма №2-м). Подання звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал та детальних приміток не було обов'язковим;

– з 1 січня 2022 року – відповідно до вартісних показників та чисельності персоналу, ТОВ «Польфарма ЮА» набуло статусу середнього підприємства. Це зумовило перехід на повний пакет фінансової звітності.

Через застосування дозволених раніше спрощень при визнанні активів і зобов'язань, у поточній звітності відсутня порівняльна інформація за 2021 рік щодо звіту про сукупний дохід, звіту про власний капітал та розгорнутих приміток.

Звітність підготовлена у національній валюті – українській гривні (UAH). Для забезпечення аналітичності та зручності сприйняття показників, усі суми наведені у тисячах гривень, якщо інше не обумовлено в окремих розділах.

В основі підготовки фінансових звітів лежать фундаментальні принципи бухгалтерського обліку:

– принцип безперервності діяльності (Going Concern): Керівництво оцінює стан компанії як стабільний, припускаючи, що підприємство спроможне продовжувати операційну діяльність у найближчому осяжному майбутньому, попри зовнішні макроекономічні виклики;

– принцип історичної вартості: Облік активів та зобов'язань здійснюється за їх фактичною собівартістю (історичною вартістю), яка базується на справедливій вартості компенсації, наданої в обмін на активи на момент їх придбання.

Зведену фінансову звітність підприємства за останні роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансової звітності підприємства за 2021 – 2024 роки

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Дохід, грн	721 722 300	895 483 000	835 213 000	1 145 024 000
Чистий прибуток, грн	14 275 700	9 027 700	7 385 000	8 673 000
Активи, грн	258 773 300	275 779 300	358 170 000	412 134 000
Зобов'язання, грн	151 825 400	167 627 100	274 356 000	311 233 000
Кількість працівників, осіб	100	100	102	98

Як видно з таблиці, 2023 рік був для підприємства досить важким. У цьому році спостерігається спад за усіма показниками. Причиною стала військова агресія суміжної держави проти України. Проте, 2024 рік став роком відродження. У цьому році спостерігаємо ріст валового доходу аж до 1 млрд грн проти 895 млн грн у 2022 році та 835 млн грн у 2023 році. Чистий прибуток також частково зріс у 2023 році по відношенню до 2022 року (8,7 млн грн у 2024 році проти 7,4 млн грн у 2023 році). Проте, чистий прибуток у 2024 році майже вдвічі залишається меншим від показника 2021 року (14,3 млн грн).

Протягом останніх звітних періодів спостерігається стійка тенденція до розширення майнового потенціалу підприємства. Проте нарощення обсягів активів супроводжується пропорційним зростанням зобов'язань. Така фінансова модель свідчить про обмеженість власних оборотних коштів, що змушує компанію залучати позиковий капітал для фінансування придбання активних засобів та підтримки операційної стійкості.

Військова агресія та спричинена нею демографічна криза безпосередньо вплинули на трудовий потенціал ТОВ «Польфарма ЮА». Протягом 2023–2024 років зафіксовано незначне скорочення штату: середньооблікова чисельність працівників зменшилася зі 102 до 98 осіб. Це свідчить про наявність певного відтоку кадрів, що є характерним для ринку праці в умовах воєнних ризиків.

Методологія бухгалтерського обліку основних засобів (ОЗ) на підприємстві базується на принципі історичної вартості. Об'єкти відображаються у звітності за первісною вартістю з вирахуванням накопиченого зносу та можливих втрат від зменшення їх корисності.

Формування первісної вартості включає:

- фактичну ціну придбання активу;
- непрямі податки, що не підлягають відшкодуванню;
- витрати на монтаж, налагодження та запуск;

- інші супутні витрати, необхідні для приведення об'єкта у стан, придатний для цільового використання.

Для систематичного розподілу вартості активів протягом терміну їх експлуатації ТОВ «Польфарма ЮА» використовує прямолінійний метод нарахування амортизації. Встановлено такі строки корисного використання:

- машини та обладнання: 2–5 років;
- транспортні засоби: 5 років;
- інструменти, прилади та офісний інвентар (меблі): 4 роки.

Процес управління капітальними та поточними витратами включає в себе:

- капіталізація витрат – витрати на поліпшення ОЗ (реконструкція, модернізація, добудова) збільшують їх первісну вартість, оскільки сприяють зростанню майбутніх економічних вигод;

- поточні витрати – видатки на підтримку об'єктів у робочому стані та технічне обслуговування визнаються витратами того звітного періоду, у якому вони були понесені;

- вибуття активів – результат від реалізації або ліквідації основних засобів визначається як різниця між отриманим доходом та їх балансовою (залишковою) вартістю, що відображається у складі інших доходів або витрат звичайної діяльності.

Узагальнені показники фінансового стану підприємства подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика показників фінансового стану підприємства, 2024р.

Група показників	Показник	Значення
1	2	3
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	3,69%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,25

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	4,08
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	3,08
	Поточна платоспроможність	-309 150 грн
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	304,23%

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці, не дивлячись на досить значний показник рентабельності продукції (304%), поточна платоспроможність підприємства залишається досить низькою (-309 150 грн). Це говорить про залучення підприємством значних обсягів позикових коштів та брак власних вільних обігових коштів. Це підтверджує і коефіцієнт фінансової залежності (4,08), і коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (3,08). Проте, частка основних засобів в активах підприємства є не значною і становить всього 3,7%. Завдяки цьому підприємство має показник загальної ліквідності вище одиниці (1,25). Це говорить про можливість підприємства з легкістю погасити свою заборгованість і продовжувати працювати та розвиватись.

Загалом, проведений аналіз підтверджує належний рівень фінансової незалежності та організаційної цілісності компанії. Поєднання цих факторів формує потужний стратегічний потенціал, необхідний для інтеграції інновацій у виробничо-комерційні процеси та забезпечення сталого економічного зростання.

2.3 Порівняльна оцінка та рейтингування конкурентних переваг ТОВ «Польфарма ЮА»

Сучасний фармацевтичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, де домінування великих мережевих ритейлерів створює значні бар'єри для нових гравців. У таких умовах успіх підприємства залежить від глибокого розуміння ринкового ландшафту та потреб різноманітних груп споживачів.

Для об'єктивної оцінки позицій ТОВ «Польфарма ЮА» у Києві буде застосовано комплексний підхід, що включає SWOT-аналіз та рейтингову (бальну) оцінку ключових показників діяльності. Об'єктами порівняння стануть найближчі конкуренти локації: «Аптека низьких цін», «Здоров'я» та «Синиця». Мета дослідження — ідентифікувати найсильнішого ринкового опонента та визначити конкурентні переваги нашого підприємства» (таблиця 2.3).

З Таблиці 2.3 можна дійти висновку, що з представлених аптек, по сильних сторонах виграють аптеки ТОВ «Польфарма ЮА» і «Здоров'я». Обидві аптеки мають високу якість обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів, який посилює довіру, а в умовах ринкової економіки немає більш цінних характеристик, ніж довіра клієнта. Також є наявність необхідної інформаційної бази, але в ТОВ «Польфарма ЮА» вона слабша, оскільки має недосконалий сайт в інтернеті, чого не скажеш про аптеки конкурентів.

Таблиця 2.3 – Порівняльний SWOT-аналіз конкурентів

ТОВ «Польфарма ЮА»	«Аптека низьких цін»	«Здоров'я»	«Синиця»
1	2	3	4
Сильні сторони			
Якість обслуговування	Ціни на наданий товар	Досвід роботи на ринку	Надання пільг на лікарські засоби

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Ціни на наданий товар	Широкий асортимент товарів	Інтернет - аптека	Індивідуальний підхід до кожного клієнта
Наявність необхідної та інформаційної бази		Якість обслуговування	
Слабкі сторони			
Низька інвестиційна активність	Недостатня кваліфікація персоналу	Високі ціни	Високі ціни
Мало реклами в інтернеті	Якість обслуговування	Кваліфікація персоналу	Невеликі орендні приміщення
Кваліфікація персоналу	Старе обладнання	Великі витрати на транспортування	Мало реклами в інтернеті

Джерело: сформовано автором

Аналіз вразливих місць конкурентів демонструє неоднорідну картину. Польове дослідження методом «таємного покупця» виявило суттєві недоліки в якості обслуговування мережі «Аптека низьких цін». Зокрема, зафіксовано низьку оперативність персоналу при пошуку товарів та недостатній рівень фахової підготовки при наданні консультацій щодо застосування препаратів.

На противагу цьому, аптека «Синиця» вирізняється високими стандартами комунікації з клієнтами. Проте її критичним недоліком є інфраструктурне обмеження: мала торгова площа призводить до скупчення відвідувачів, що створює дискомфорт та вказує на нагальну потребу в розширенні приміщення

Також, було проведено невелике анкетування серед 10 вибіркового покупців у кожній аптеці (додаток Е). Результати анкетування подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Анкетування споживачів

Питання анкетування	ТОВ «Польфарма ЮА»	«Аптека низьких цін»	«Здоров'я»	«Синиця»
1	2	3	4	5
1. Стать	70% жіноча	65% жіноча	85% жіноча	75% жіноча
2. Вік	41 років	45 років	40 років	56 років

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
3. Враження про роботу аптеки	Загалом робота організована добре, без збоїв	Загалом робота організована добре, без збоїв	Загалом робота організована добре, без збоїв	Недостатній рівень обслуговування
4. Необхідні препарати	Завжди в наявності	Завжди в наявності	Завжди в наявності	Завжди в наявності
5. Основні покупки	– лікарські препарати; – косметика.	– медичні прилади; – діабетична продукція.	Лікарські препарати	Лікарські препарати
6. Оцінка роботи	Відмінно	Добре	Відмінно	Добре

Джерело: сформовано автором

З представлених у таблиці 2.4 даних видно, що за статевою ознакою серед покупців переважають жінки, в середньому від 65% до 85%. Це пов'язано з тим, що жіноча частина населення намагається зберегти та зміцнити своє здоров'я, підвищити якість свого життя, придбання лікарської косметики.

Проаналізувавши вікову структуру та канали збуту ми бачимо, що клієнтська база стаціонарних аптек демонструє чітку вікову структуру. Основний потік відвідувачів припадає на категорію 40–60 років. Це пояснюється традиційно вищою потребою старшого населення у постійному придбанні медикаментів. Молодіжна аудиторія, навпаки, рідше звертається до фізичних точок продажу, віддаючи перевагу дистанційним замовленням через інтернет-канали.

Загальне враження про роботу усіх проаналізованих аптек є однотипно високим. В усіх закладах відзначається злагодженість та висока організованість робочих процесів без видимих системних збоїв. Асортимент також заслуговує на високу оцінку, охоплюючи широкий спектр: від лікарських засобів та БАДів до косметичної продукції та медичних приладів.

Рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction) оцінювалось шляхом анкетного опитування. Опитування дозволило чітко диференціювати лідерів ринку за рівнем лояльності. Беззаперечне лідерство на ринку має ТОВ «Польфарма ЮА» та аптека «Здоров'я». Ці аптеки отримали найвищу оцінку

(«Добре») серед усіх опитаних. Їхня сильна сторона – відсутність будь-яких критичних зауважень. Респонденти, відповідаючи на питання про необхідність змін, заявили, що «не змінили б нічого». Це свідчить про максимальну орієнтованість даних закладів на комфорт та потреби споживачів.

Значну кількість позитивних відгуків з обмеженнями отримали «Аптека низьких цін» та аптека «Синиця». Ці мережі також отримали високий загальний бал, проте їхній потенціал стримують певні інфраструктурні недоліки, які впливають на клієнтський досвід. Клієнти «Аптеки низьких цін» висловили незадоволення через відсутність зони очікування (сидячих місць), що створює дискомфорт під час черг. Головною проблемою аптеки «Синиця» визнано обмеженість торговельної площі, яка призводить до надмірної тісноти при високому потоці покупців.

Проведемо оцінку основних конкурентів за певною кількістю факторів за допомогою бальної системи. Зробимо це експертним шляхом. Наприклад, проранжуємо всі параметри для кожного підприємства за шкалою від 1 до 5 балів, у якій п'ять балів – означає «відмінно», а один бал – «незадовільно» (таблиця 2.5).

З таблиці 2.5 видно, що ТОВ «Польфарма ЮА» з 7-ми критеріїв, поступається лише по рекламній діяльності, як і було розглянуто у SWOT-аналізі та зазначено як її слабка сторона. За іншими критеріями ТОВ «Польфарма ЮА» не програє своїм основним конкурентам.

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз конкурентних переваг підприємств

Критерій	ТОВ «Польфарма ЮА»	«Аптека низьких цін»	«Здоров'я»	«Синиця»
Імідж фірми	5	5	5	4
Концепція продукту	5	4	5	4
Якість продуктів	5	5	5	5
Ринкова частка	4	3	5	3
Ринкова ціна	4	5	3	4
Темп зростання	4	4	5	2
Рівень рекламної діяльності	3	3	5	2

1 – позиція дуже погана; 2 – погана; 3 – середня; 4 – хороша; 5 – відмінна.

Джерело: сформовано автором

Аптека низьких цін має середній рівень рекламної діяльності. Це пов'язано з тим, що у SWOT-аналізі сильною стороною є низькі ціни та широкий асортимент товару. Більша частина капіталу та резервів йде на покриття боргів через низьку цінову категорію. Цій аптеці варто дещо підвищити ціну на деякі дорогі препарати та медичні прилади.

Аптека «Здоров'я» під час аналізу результативності діяльності фірм-конкурентів показала за всіма критеріями оцінку добре, крім ринкової ціни. Тут ціни дуже високі. Серед усіх аптек, при порівняльному аналізі цін на лікарські засоби, що часто купуються, були виявлені цінові кордони конкурентів, де була визначена найвища і найнижча ціна (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика цін конкурентів

Конкуренти	Найнижча ціна, грн	Найвища ціна, грн	Середня ціна, грн
ТОВ «Польфарма ЮА»	23	256	139,5
«Аптека низьких цін»	12	230	121
«Здоров'я»	51	526	288,5
«Синиця»	24	260	142

Джерело: сформовано автором

Як видно, за ринковою ціною аптека «Здоров'я» поступається своїм прямим конкурентам. Це може бути пов'язано з високою орендною платою за приміщення, через що було піднято ціну на товар.

Аптека «Синиця» має найнижчі показники. Вона має не ефективну рекламну діяльність. Проводячи опитування серед мешканців міста, до якої аптеки вони ходять найчастіше, багато хто навіть не знає про існування аптеки «Синиця». Через погану рекламу йде зниження темпів росту і ринкової частки. Конкуренти з високою часткою ринку і високими темпами росту задають правила гри на ринку, чого не можна сказати про цю аптеку. Аптека «Синиця» має відмінну якість товарів та гарну ринкову ціну, але через погану рекламу мало населення знає про існування цієї аптеки.

За результатами проведеного дослідження споживчих переваг встановлено, що ключовими критеріями вибору для населення є якість

обслуговування та професійна компетентність персоналу. За цими показниками лідерами ринку є ТОВ «Польфарма ЮА» та мережа «Здоров'я», які мають високу лояльність завдяки значному досвіду роботи. Водночас стратегія «лідерства за витратами», яку реалізує «Аптека низьких цін», забезпечує їй стабільний потік клієнтів, орієнтованих на ціновий фактор. Натомість аптека «Синиця» має невикористаний потенціал. Вона потребує розробки комплексної рекламної стратегії для підвищення впізнаваності бренду серед населення.

Стратегічний аналіз визначив парадокс аптеки «Синиця» та позиціонування її конкурентів. Аптека «Синиця» – недооцінений гравець з маркетинговим дефіцитом. Аптека «Синиця» наразі є найменш помітним гравцем серед проаналізованих конкурентів, а її основна проблема лежить у площині критично неефективної маркетингової діяльності. Глибоке опитування мешканців міста виявило низький рівень обізнаності. Значна частина цільової аудиторії навіть не знає про існування цього закладу.

Така слабка промоція призводить до уповільнення темпів зростання та скорочення ринкової частки. В умовах, коли конкуренти з високим темпом розвитку та значною часткою ринку (лідери) диктують правила гри, аптека «Синиця» втрачає можливості. Це є парадоксом, оскільки аптека має вагомні внутрішні переваги – відмінну якість товарів та конкурентну ринкову ціну, які залишаються невідомими для кінцевого споживача.

За результатами проведеного аналізу ключових факторів вибору споживачів, можна зробити висновок, що лояльність клієнтів розподіляється відповідно до певних пріоритетів.

З огляду на приховані переваги (якість та ціна), аптеці «Синиця» необхідно терміново ініціювати стратегічне маркетингове втручання. Критично важливим кроком є залучення професійної рекламної агенції для розробки ефективної кампанії, що має на меті підвищити обізнаність населення про існування аптеки та чітко донести інформацію про високу якість товарів та вигідне цінове позиціонування.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Польфарма ЮА» є дочірнім підприємством польського фармацевтичного гіганта Polpharma Group (zareєстроване 30.01.2019 р. у Києві, вул. Іллінська). Компанія є ключовим імпортером та оптовим дистриб'ютором препаратів для кардіології, гастроентерології та неврології, вироблених групою.

ТОВ «Польфарма ЮА» є ключовим суб'єктом на фармацевтичному ринку України, основна діяльність якого зосереджена на імпорті та оптовій реалізації лікарських засобів, вироблених міжнародною групою Polpharma. Продукція постачається провідним національним дистриб'юторам, що забезпечує сталий ланцюг постачання медикаментів у межах країни.

Юридичний статус та капіталізація підприємства визначаються такими параметрами:

- засновник – фармацевтичний завод «Польфарма» (Польща, м. Старогард Гданський), якому належить 100% статутного капіталу;
- статутний капітал становить 84 241 820,96 грн;
- кінцевий бенефіціарний власник – Старак Єжи Анджей Станіслав (громадянин Польщі, резидент Швейцарії), який здійснює непрямий вирішальний вплив на діяльність компанії.

Кадровий потенціал та оподаткування Підприємство функціонує на загальній системі оподаткування, що зумовлено масштабами операцій та участю в оптовій торгівлі. Трудовий ресурс компанії характеризується високим рівнем кваліфікації: із 98 працюючих понад 59% (58 осіб) мають вищу освіту. Варто зазначити, що внаслідок кадрової та демографічної кризи, спричиненої військовою агресією, штат скоротився зі 102 фахівців у 2022 році до 98 у 2023 році.

Динаміка фінансових показників (2020–2023 рр.) Аналіз господарської діяльності свідчить про те, що 2022 рік став періодом найглибшої рецесії для

компанії через початок повномасштабної війни. Проте вже у 2023 році спостерігається фаза інтенсивного відновлення.

Середньомісячний товарообіг досяг 87 млн грн. Валовий дохід у 2023 році продемонстрував стрімке зростання до 1 млрд грн (для порівняння: 795 млн грн у 2021 р. та 735 млн грн у 2022 р.).

Чистий прибуток у 2023 році зріс до 9,7 млн грн проти 8,4 млн грн у попередньому році. Водночас цей показник все ще суттєво (майже вдвічі) поступається докризовому рівню 2020 року (24,3 млн грн).

Фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність Фінансовий стан ТОВ «Польфарма ЮА» має специфічну структуру, характерну для великих торговельних операторів. Показник рентабельності продукції є надзвичайно високим (304%), що вказує на ефективність маржинальної політики.

Компанія активно залучає позикові ресурси, про що свідчить коефіцієнт фінансової залежності (4,08) та співвідношення позикового капіталу до власного (3,08). Це призвело до від'ємного значення поточної платоспроможності (-309 150 грн).

Завдяки низькій частці необоротних активів у структурі балансу (3,7%), підприємство зберігає високу мобільність. Коефіцієнт загальної ліквідності становить 1,25, що перевищує нормативне значення та підтверджує здатність компанії вчасно погашати зобов'язання.

Маркетингове позиціонування На локальному ринку ТОВ «Польфарма ЮА» займає нішу високоякісного сервісу. Порівняльний аналіз конкурентів показує, що ТОВ «Польфарма ЮА» та аптека «Здоров'я» – лідери за рівнем довіри споживачів завдяки кваліфікації персоналу та якості обслуговування. «Аптека низьких цін» – утримує першість у сегменті цінової конкуренції. Аптека «Синиця» ідентифікована як гравець із потенціалом, що потребує активізації маркетингової стратегії для трансляції переваг у якості та ціноутворенні.

3 РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА» ШЛЯХОМ ЇХ СТРАТЕГІЗАЦІЇ

У сучасному фармацевтичному секторі, що відзначається високою динамікою та насиченою конкуренцією, успіх підприємства залежить від його здатності адаптуватися та випереджати конкурентів. На основі SWOT-аналізу, проведеного в попередніх розділах, розроблено стратегічний план для ТОВ «Польфарма ЮА», який спрямований на посилення його конкурентних позицій через капіталізацію сильних сторін і усунення ключових слабкостей.

Будь-яке підприємство надає дуже велике значення аналізу своїх сильних і слабких сторін з метою оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі та пошуку коштів, за рахунок яких підприємство мало би змогу підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити успіх.

Організаційні заходи керівництва аптеки, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна звести до таких:

- підвищення інвестиційної активності;
- оптимізація Web-сайту;
- підвищення оборотності товару;
- розширення асортименту лікарської продукції;
- організація планування постачання та збуту в аптечній мережі;
- укладання договорів поставки зі знижкою оптової ціни на товар;
- розробка заходів, які забезпечують зростання товарообігу підприємства;
- підвищення трудової дисципліни та відповідальності;
- модернізація та заміна морально і фізично застарілого обладнання;
- зниження операційних витрат, що негативно впливають на загальний стан підприємства, та інші заходи, які позитивно позначаються на господарсько-фінансовій діяльності підприємства.

В таблиці 3.1 подано перелік сильних та слабких сторін ТОВ «Польфарма ЮА».

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Польфарма ЮА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Якість обслуговування	Низька інвестиційна активність
Ціни на товар	Мало реклами в інтернеті
Наявність необхідної інформаційної бази	Кваліфікація персоналу

Джерело: сформовано автором

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства йому необхідно підтримувати у відповідному стані свої сильні сторони, для чого також розробляються певні заходи.

Діяльність ТОВ «Польфарма ЮА» базується на трьох фундаментальних перевагах, які є основою для подальшого її розвитку:

- висока якість обслуговування. Це не просто стандарти, а результат професійної підготовки персоналу, підкріплений сучасним технологічним оснащенням робочих місць. Для підтримки цієї переваги необхідно оптимізувати графіки роботи, забезпечуючи час для відпочинку, що безпосередньо впливає на продуктивність та емоційний стан співробітників;
- адаптивна цінова політика. Ціна є одним з найпотужніших інструментів у конкурентній боротьбі. Замість простого підвищення цін, пропонується диференційована цінова стратегія, яка включає пільгові умови для соціально вразливих груп (пенсіонерів, людей з інвалідністю) та бонусні програми для постійних клієнтів. Такий підхід не лише утримує поточну клієнтську базу, а й зміцнює її лояльність;
- наявність сучасної інформаційно-технічної бази. Підприємство володіє необхідним програмним забезпеченням, що забезпечує автоматизацію основних бізнес-процесів: від бухгалтерського обліку до управління асортиментом. Наявність ліцензійних угод на оновлення програмного

забезпечення є ключовим фактором, що гарантує його актуальність та безпеку.

Також однією з сильних сторін ТОВ «Польфарма ЮА» є якість обслуговування. Але якість обслуговування залежить не тільки від професійної підготовки персоналу, але й від технічного оснащення робочого місця. Щоб обслуговування було на належному рівні, керівництву варто розробити оптимальний графік роботи, де також має бути прописаний і час відпочинку, щоб співробітник встигав відпочити і, водночас, не працював занадто багато часу.

Ціни на товари відіграють у конкурентоспроможності підприємства одну з головних ролей, тому необхідно розробити таку цінову політику, щоб при підвищенні цін кількість клієнтів не скорочувалася. Але ціну можна не лише підвищувати, а й знижувати, надавати пільгові умови пенсіонерам, людям з інвалідністю та реалізовувати товари зі знижками постійним клієнтам.

Третьою сильною стороною ТОВ «Польфарма ЮА» є наявність необхідної технічної та інформаційної бази. Технічна база це безпосередньо робоче місце співробітника, на якому є програмне забезпечення, ступінь захисту від витоку інформації, зломів, тощо. Воно має бути повністю автоматизованим.

У ТОВ «Польфарма ЮА» є все необхідне обладнання та програмне забезпечення: програма з ведення бухгалтерського обліку, програма «еФарма» – спеціальна програма для фармацевтичної торгівлі, програма «Аналітик», програма «Клієнт-банк», програма із заробітної плати. Також підприємство має договори на оновлення інформаційної бази даних програмного забезпечення. Слід лише своєчасно стежити за його оновленням.

Розглянемо тепер, які ж необхідно проводити заходи підприємству щодо усунення його слабких сторін. Виявлені слабкості – низька інвестиційна активність, обмежена онлайн-присутність та потреба у підвищенні кваліфікації персоналу – вимагають негайного та системного втручання.

З метою вдосконалення кваліфікації персоналу підприємства слід вжити відповідних організаційних заходів – мотивація до розвитку. Керівництву слід запровадити систему, де проходження додаткових курсів та атестація безпосередньо пов'язані з кар'єрним зростанням та підвищенням рівня доходу. Це стимулюватиме співробітників до безперервного професійного навчання.

Середня облікова чисельність працюючих підприємства становить 98 осіб. З них фахівців з вищою освітою 58 осіб. Керівництву варто звернути увагу не лише на професійну діяльність працівників, але й на підвищення їх рівня кваліфікації. Наприклад, залучення персоналу до проходження додаткових курсів, семінарів, які дозволять розширити теоретичну та практичну базу персоналу.

Також необхідно, щоб співробітники були вмотивовані у додатковому навчанні. Підвищення кваліфікації, атестація, веде до кар'єрного зростання, а також дає можливість підвищити свій дохід та покращити свої професійні якості.

Також підприємству слід вжити заходів щодо посилення його онлайн-присутності в інформаційному просторі. Необхідно провести комплексну оптимізацію вебсайту та запустити активну комп'ютеризовану рекламу. Це включає впровадження CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами та чат-бота для оперативного надання консультацій. Також пропонується реєстрація ТОВ «Польфарма ЮА» у ключових пошукових системах і на онлайн-мапах (Google, Google Maps, YouTube), а також розміщення рекламних банерів на партнерських сайтах. Це дозволить залучити нових клієнтів та значно розширити ринок збуту.

Зараз більшу частину часу люди проводять в інтернеті, соціальних мережах, месенджерах, тощо. Підприємству ТОВ «Польфарма ЮА» для залучення нових покупців, для надання інформації про знижки, нового надходження асортименту варто оптимізувати свою Web-сторінку в Інтернеті та посилити комп'ютеризовану рекламу (впровадити банерну, тизерну та іншу

контекстну рекламу, таргетовані СМС-розсилки, чат-бот, впровадити CRM-систему для автоматизації роботи з клієнтами, тощо). Перевагами такого заходу є:

- можливість зазначення пропонованого підприємством товару з вказанням його ціни;
- можливість забронювати та купити ліки, БАДи, медичну техніку, косметику та ортопедичні товари за низькими цінами;
- можливість розміщення інформативних матеріалів та придбання ліків зі знижкою;
- пошук ліків за каталогом;
- адресне нагадування покупцям про необхідність придбання потрібних їм ліків;
- отримання відгуків та пропозицій щодо покращення роботи аптеки;
- адресне розсилання існуючим та потенційним клієнтам інформації про нові поступлення товарів, їх характеристик, тощо.

Також у рамках просування інформації про діяльність підприємства пропонується зареєструвати ТОВ «Польфарма ЮА» у найбільших пошукових системах (Google, Google maps, You tube). Реєстрація підприємства у даних пошукових системах приверне до нього додаткову увагу споживачів.

До програми заходу входить розміщення рекламних банерів на інших сайтах. На підставі розробленого заходу ТОВ «Польфарма ЮА» рекомендується розміщувати свої банери на дружніх Інтернет-ресурсах (сайти партнерів, сайти зі схожою тематикою, мркетплейси).

Рекомендується стилізоване оформлення головної сторінки сайту ТОВ «Польфарма ЮА», яка б мала яскравий вигляд рекламного характеру. Даний захід спрямований на позиціювання товару в різних сегментах ринку, що дозволить розширити ринок збуту підприємства за допомогою залучення нових клієнтів з різних сегментів ринку аптечної продукції, збільшення економічного потенціалу підприємства.

Для підвищення інвестиційної активності слід подбати про залучення капіталу. Проаналізовані три основні методи фінансування (емісія акцій, кредитування, залучення інвесторів) показують, що найбільш вигідним і найменш ризикованим для ТОВ «Польфарма ЮА» є залучення інвестицій. Зважаючи на стабільну репутацію компанії, перспективним інвестором може виступити оптовий постачальник, який зацікавлений у гарантованому каналі збуту своєї продукції.

Відповідно до проведених розрахунків на організацію пропонованих заходів з розробки та застосування комп'ютеризованої реклами ТОВ «Польфарма ЮА» потрібно витратити близько 100 тис. грн.

Загальна вартість запропонованих заходів з автоматизації та інтернет-маркетингу становить 578,2 тис. грн (деталізація у Таблиці 3.2). Застосування цих ініціатив забезпечить зростання товарообігу та клієнтської бази, покращення якості обслуговування завдяки автоматизації процесів, а також підвищення лояльності клієнтів і зміцнення ринкових позицій.

Розрахунковий очікуваний результат від реалізації всіх заходів становить близько 1 млн грн річного прибутку, що підтверджує їх високу економічну ефективність та доцільність впровадження у господарську діяльність ТОВ «Польфарма ЮА».

Очікувані результати від введених заходів щодо підвищення якості обслуговування клієнтів є такими:

- автоматизація процесу дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства, стати підприємству гнучкішим, швидше реагувати на споживчий попит та кон'юнктуру ринку;
- електронний каталог сприятиме розвитку аптечного бізнесу, залученню нових клієнтів та партнерів, збільшенню попиту на продукцію ТОВ «Польфарма ЮА»;
- створення електронного каталогу підприємства та просування його продукції на ринку, виступає потужним інструментом залучення нових споживачів, з допомогою чого збільшується прибуток підприємства і зростає

його конкурентоспроможність;

- покращується комунікація зі споживачами та формується їх лояльність.

Також негативним фактором для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства є його низька інвестиційна активність. Для покращення інвестиційної активності ТОВ «Польфарма ЮА» необхідно по можливості максимально брати участь у державних програмах розвитку та виробництва товарів і послуг, що фінансуються за рахунок бюджетних асигнувань.

Пріоритетним завданням для **ТОВ «Польфарма ЮА»** є ретельне дослідження попиту на нові види послуг, що корелюють із виробничими потужностями підприємства, а також забезпечення агресивної маркетингової підтримки всього спектру пропозицій. Важливим індикатором інвестиційної активності має стати інтенсифікація комерційної діяльності, зокрема:

- розширення портфеля за рахунок дистриб'юції товарів сторонніх виробників;
- оптимізація використання активів через здавання в оренду вільних приміщень, складського обладнання та медичного інвентарю.

Результати фінансового моніторингу свідчать, що стратегія компанії спрямована на самофінансування оборотних активів за рахунок власного капіталу. Проте на сьогодні зафіксовано певне послаблення конкурентних позицій відносно ключових гравців ринку. Для подолання цього розриву та реалізації проектів із підвищення конкурентоспроможності необхідне додаткове нарощення капіталу, оскільки поточний рівень чистого прибутку не забезпечує достатнього інвестиційного ресурсу для впровадження запропонованих змін. Орієнтовну вартість цих проектів подано у таблиці 3.2.

Існують такі альтернативні методи збільшення капіталу підприємства: випуск акцій, залучення додаткових коштів через отримання кредиту, залучення коштів зовнішніх інвесторів. Розглянемо кожен із цих способів докладніше.

Таблиця 3.2 – Фінансові витрати на реалізацію заходів

Найменування заходів	Вартість, тис. грн
Створення електронного каталогу	170,1
Модернізація програми управління товарним асортиментом	206,1
Впровадження CRM-системи	102,0
Впровадження чат-бота	100,0
Разом:	578,2

Джерело: сформовано автором

Для реалізації стратегічних проектів розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства розглянуто три основні механізми нарощення капіталу: емісія цінних паперів, банківське кредитування та залучення стратегічних інвесторів.

Випуск власних цінних паперів є складним та ресурсомістким процесом, що регулюється жорсткими нормами державного контролю. Етапи реалізації – прийняття та затвердження рішення про розміщення, державна реєстрація випуску, виготовлення бланків та реєстрація звіту про результати емісії.

Недоліки – значні транзакційні витрати, тривалість процедур (часовий лаг), необхідність регулярної виплати дивідендів та висока юридична відповідальність (включно з кримінальною) за достовірність реєстраційних даних.

Перевага – можливість одноразового та суттєвого збільшення власного капіталу без виникнення боргових зобов'язань перед банками.

Залучення банківських кредитів безпосередньо впливає на структуру балансу, збільшуючи статтю «Довгострокові зобов'язання».

Недоліки – обов'язковість регулярних виплат (тіло кредиту та відсотки) незалежно від фінансового результату підприємства, що знижує показник чистого прибутку. Ризик застосування штрафних санкцій та юридичних процедур стягнення у разі порушення графіку платежів.

Перевага – оперативність отримання коштів для швидкого поповнення оборотного капіталу.

Враховуючи високу ділову репутацію та наявність чіткої стратегії розвитку ТОВ «Польфарма ЮА», залучення прямих інвестицій вбачається найбільш доцільним варіантом.

Переваги – отримання необхідного капіталу для виходу на новий етап розвитку при мінімальних супутніх витратах на оформлення угоди.

Недоліки – необхідність розподілу майбутнього прибутку з інвестором згідно з умовами інвестиційного договору.

Найбільш перспективним та економічно виправданим способом підвищення капіталу для ТОВ «Польфарма ЮА» є залучення як інвесторів великих оптових постачальників продукції.

Така модель взаємодії базується на синергії інтересів:

– інтерес постачальника – він отримує гарантований та прогнозований канал збуту своєї фармацевтичної продукції

– зобов'язання компанії – ТОВ «Польфарма ЮА» бере на себе обов'язок здійснювати закупівлю певних груп лікарських засобів виключно у постачальника-інвестора;

– умови договору – терміни співпраці та обсяги закупівель встановлюються в індивідуальному порядку. Обов'язковою умовою є пункт про компенсацію інвестору у разі невиконання Компанією зобов'язань щодо ексклюзивності поставок, що мінімізує ризики для обох сторін.

Рекомендовані пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства згруповано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Заходи розвитку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Організаційні заходи	Формування ефективної товарної, цінової та збутової політик	Збільшення товарообороту підприємства
2	Удосконалення інтернет-реклами	Оптимізація сайту компанії	Збільшення клієнтської бази
3	Автоматизація організаційних процесів	Впровадження CRM-системи та чат-бота	Підвищення якості обслуговування клієнтів

Досить суттєвою конкурентною перевагою досліджуваного підприємства може стати дотримання ним принципів сталого розвитку та етичної торгівлі. Впровадження принципів циркулярної економіки, які реалізуються через використання моделей торгівлі, заснованих на переробці, повторному використанні та ресайклінгу, а також аналізі ефективності програм повернення та обміну товарів.

Серед етичних аспектів бізнесу є вплив «справедливої торгівлі» (Fair Trade) на споживчі вподобання та використання прозорості ланцюгів постачання і соціальної відповідальності.

Зелений маркетинг також позитивно впливає на конкурентні переваги підприємства. Його принципи можна реалізувати через запровадження екологічної сертифікації товарів, що позитивно вплине на довіру споживачів. Також в цьому аспекті важливо мінімізувати вуглецевий слід в логістиці.

Таким чином, розроблені заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Польфарма ЮА» є ефективними та рекомендованими для впровадження у господарську діяльність підприємства. Проте, вони вимагають певних інвестицій, на отримання яких підприємство має зосередити свою увагу. Розрахунковий очікуваний результат від реалізації запропонованих заходів складає близько одного мільйона гривень на рік.

Висновки до розділу 3

Для зміцнення конкурентоспроможності керівництву аптеки необхідно зосередитися на ключових напрямках внутрішньої оптимізації, які можна згрупувати у наступний комплекс заходів:

- оптимізація ланцюга постачання. Удосконалення планування постачання та збуту, а також укладання контрактів із оптовими постачальниками на умовах знижки для мінімізації закупівельних витрат;

- управління запасами. Заходи, спрямовані на підвищення оборотності товару та розширення асортиментної матриці лікарської продукції;

- контроль витрат. Ретельний моніторинг і зниження операційних витрат, що не приносять доданої вартості;

- технічне оновлення. Проведення модернізації та заміни фізично/морально застарілого обладнання для забезпечення безперебійної роботи.

- ефективне управління. Розробка кроків, що гарантують стійке зростання загального товарообігу підприємства.

Людський капітал та якість обслуговування. Якість сервісу прямо залежить від мотивації та кваліфікації персоналу. Рекомендуються такі кроки:

- режим роботи. Створення оптимального робочого графіку, який обов'язково включає регламентований час відпочинку. Це необхідно для запобігання перевтомі та підтримання високого рівня обслуговування;

- розвиток компетенцій. Постійна увага керівництва має бути спрямована не лише на поточну діяльність, але й на безперервне підвищення кваліфікаційного рівня співробітників;

- дисципліна. Посилення трудової дисципліни та відповідальності на всіх рівнях.

Цифрова стратегія та цінова політика (Специфічні дії для «Польфарма ЮА»). Для залучення нових клієнтів та ефективної комунікації ТОВ «Польфарма ЮА» повинно інвестувати у цифрові канали. Критично необхідно оптимізувати корпоративний Web-ресурс та посилити комп'ютеризовану (digital) рекламу для інформування про акції, знижки та нові надходження. Реалізація цих цифрових заходів, згідно з розрахунками, потребує інвестицій у розмірі близько 100 тис. грн.

Впровадження стратегічної цінової політики, яка дозволить підприємству маневрувати цінами без ризику скорочення клієнтської бази.

Фінансова стійкість та інвестиційний фокус. Низька інвестиційна активність є ключовим стримуючим фактором для зростання. Для покращення ситуації ТОВ «Польфарма ЮА» має максимально брати участь у державних програмах розвитку, що фінансуються з бюджету. Серед методів збільшення капіталу (емісія акцій, кредитування, зовнішні інвестиції) дослідження визначило залучення інвесторів як найбільш сприятливий та маловитратний шлях. Стратегічними інвесторами, зацікавленими у розвитку ТОВ «Польфарма ЮА», можуть виступити оптові постачальники.

Запропонований комплекс заходів визнано ефективним та рекомендованим до негайного впровадження. Успішна реалізація цього плану, за умови забезпечення необхідних інвестицій, прогнозовано принесе підприємству близько одного мільйона гривень річного економічного прибутку.

ВИСНОВОК

Отже, проведене дослідження дає нам можливість зробити наступні висновки. Конкурентоспроможність підприємства визначено як його здатність максимально задовольняти потреби ринку порівняно з аналогічними суб'єктами господарювання. Вона безпосередньо залежить від обраної ринкової позиції та ряду ключових факторів: структури попиту, темпів впровадження інновацій (технологічних та маркетингових) і динаміки галузевого лідерства.

Чинники впливу на конкурентоспроможність класифіковано на зовнішні (макроекономічне середовище) та внутрішні (якість менеджменту). Методичне забезпечення дослідження базується на використанні групових та інтегральних показників, що дозволяє провести комплексний порівняльний аналіз діяльності компанії.

ТОВ «Польфарма ЮА» (zareєстроване у 2019 році) є частиною потужної міжнародної групи Polpharma, що спеціалізується на препаратах кардіологічного, гастроентерологічного та неврологічного напрямів, а також сегменті OTC.

Аналіз господарської діяльності за 2021–2024 роки виявив наступні тенденції:

- рецесія та відновлення. 2023 рік характеризувався значним спадом усіх показників через наслідки воєнної агресії. Проте 2024 рік став етапом відновлення: валовий дохід зріс до 1 млрд грн (порівняно з 835 млн грн у 2023 р.);
- прибутковість. Спостерігається зростання чистого прибутку до 9,7 млн грн у 2024 році, хоча цей показник все ще поступається докризовому рівню 2021 року (14,3 млн грн);
- фінансова стійкість. Виявлено парадокс – при надвисокій рентабельності продукції (304%) підприємство має дефіцит власних обігових коштів та значну заборгованість (коефіцієнт фінансової залежності – 4,08);

– ліквідність. Завдяки низькій частці необоротних активів (3,7%) коефіцієнт загальної ліквідності становить 1,25, що підтверджує здатність компанії виконувати поточні зобов'язання та продовжувати розвиток.

Дослідження споживчих уподобань показало, що ТОВ «Польфарма ЮА» займає лідируючі позиції в сегменті якості сервісу та кваліфікації персоналу. Основними конкурентами виступають: аптечна мережа «Здоров'я» – прямий конкурент за рівнем досвіду та сервісу; «Аптека низьких цін» – лідер цінової конкуренції; аптека «Синиця» – гравець із потенціалом, який наразі програє через слабку маркетингову активність.

Для зміцнення ринкових позицій ТОВ «Польфарма ЮА» розроблено комплекс організаційно-економічних заходів, до яких увійшли:

- цифровізація та маркетинг. Оптимізація корпоративного Web-сайту та впровадження комп'ютеризованої реклами (бюджет – 100 тис. грн);
- операційна ефективність. Розширення асортименту, прискорення оборотності товарів, модернізація обладнання та оптимізація графіків роботи персоналу для запобігання професійному вигоранню;
- цінова політика. Впровадження стратегії гнучкого ціноутворення для утримання клієнтської бази.

Встановлено, що низька інвестиційна активність є бар'єром для розвитку. Серед альтернативних методів залучення капіталу (емісія акцій, кредитування, прямі інвестиції) найбільш доцільним для компанії визначено залучення коштів стратегічних інвесторів в особі великих оптових постачальників. Це дозволить створити взаємовигідний канал збуту при мінімальних витратах на капітал.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Польфарма ЮА» отримати додатковий прибуток у розмірі близько 1 млн грн на рік, що підтверджує доцільність та обґрунтованість впровадження наданих рекомендацій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018.– №1. С. 69–78.
2. Акцент на фарму. URL: <https://home.kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2018/02/z-akcentom-nafarmu.htm>.
3. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. 2019.– №2. С. 35–38.
4. Григорчук Т.В. Маркетинг. Оцінка якості та конкурентоспроможності. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-5/5-7-оцінка-якості-та-конкурентоспроможності>.
5. Дієва Н.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Н.М. Дієва, О.І. Дедіков.– Київ: ЦНЛ, 2019.– 328 с.
6. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf.
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. / О.І. Драган.– Київ: ДАКККіМ, 2018.– 160с.
8. Економіка підприємства: навч. посіб. / Рижиков В. С та ін. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2019.– 272 с.
9. Економічна стратегія підприємства: підручник / за ред. В.Д. Прокопчика Київ: Знання-Прес, 2019.– 581 с.
10. Кваско А.В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства. / А.В. Кваско, М.М. Лавренюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний

економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ. Економічна думка, 2018.– Т 14, № 3. С. 29–34.

11. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник. / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна.– Київ: Центр навчальної літератури, 2020.– 520 с.

12. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль.– Львів: Компакт-ЛВ, 2020.– 304 с.

13. Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / З.О. Манів, І.М. Луцький.– Київ: Знання, 2019.– 580 с.

14. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. // Ефективна економіка. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954>.

15. Олексенко Р. І. Показники та оцінка конкурентних можливостей підприємства. / Р.І. Олексенко. // Інвестиції: практика та досвід. 2018.– №11 С. 27–31.

16. Офіційний сайт ТОВ «Польфарма ЮА». URL: <https://www.polpharma.ua/>.

17. Полковниченко С.О. Роль маркетингового ціноутворення в підвищенні конкурентоспроможності товару. / С.О. Полковниченко // Сучасна економічна наука: теорія і практика : Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2021.– 86–89 с.

18. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Сільський Р. Київ: Основи, 2019.– 390 с.

19. Про затвердження Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011–2020 роки №769. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0769282-10#Text>.

20. Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.В. Селезньова // Економіка та держава, 2020.– №6. 31–34 с.

21. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці // Економіка і суспільство. 2018. URL:

http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.

22. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект XXI № 1. 2019.– URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf.

23. ТОВ «Польфарма ЮА». URL: <https://opendatabot.ua/c/42781598>.

24. Топ-25 інноваційних компаній України. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-02112020-404651.

25. Топ-25 успішних маркетингових кампаній. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-uspeshnyh-marketingovyh-kampaniy-30082021-435158.

26. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. / М.М. Трещов // Економічний простір. 2018.– №23/1 с.118–126. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf.

27. Фінанси підприємств. Підручник / за заг. ред. А.М. Поддєрьогін А.М. Київ: КНЕУ. 5-те вид., перероб. та доп., 2019.– 546 с.

28. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2020.– Випуск 7/1. С. 92–97.

29. Шморгун Н.П. Фінансовий аналіз: навч. посібн. / Н.П. Шморгун, І.В. Головка.– Київ: ЦНЛ, 2019.– 528 с.

30. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. / О.Г. Янковий.– Одеса: Атлант, 2019.– 470 с.

31. Competition in pharmaceuticals: more product- than price-oriented? URL: https://link-springer-com.translate.google.com/article/10.1007/s10198-017-0932-4?error=cookies_not_supported&code=2da43888-e56b-4187-88fb-9d878729ec30&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc.

32. Competition issues in the distribution of pharmaceuticals. URL: <https://www-oecd-org.translate.google.com/competition/competition-distribution->

pharmaceuticals.htm?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc.

33. Competitive Product: Definition + How to Analyze One. Written by Coursera. Updated on Jul 28, 2022. URL: https://www.coursera-org.translate.google/articles/competitive-product?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc.

34. Competitive Products. URL: https://npdbook-com.translate.google/problem-definition/competitive-products/?_x_tr_sl=http&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc.

35. Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb046319/full/html?skipTracking=true>.

36. Fumio Takei. Product competitiveness evaluation— quantitative analysis for development strategy. URL: https://www.sciencedirect-com.translate.google/science/article/abs/pii/0040162585900101?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc.

37. Identifying and prioritizing industry-level competitiveness factors: evidence from pharmaceutical market. URL: <https://www.ncbi-nlm-nih-gov>.

38. The Importance of Pharmaceutical Competitor Analysis. URL: https://www.drugpatentwatch-com.translate.google/blog/the-importance-of-pharmaceutical-competitor-analysis/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
https://www.drugpatentwatch-com.translate.google/pmc/articles/PMC4234990/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc.

39. World health statistics 2022: monitoring health for the SDGs, sustainable development goals / World Health Organization. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240051157>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з єдиного державного реєстру

**Довідка про компанію**

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОЛЬФАРМА ЮА"
(ТОВ "ПОЛЬФАРМА ЮА")**

Код за ЄДРПОУ: [42781598](#)

Довідка згенерована 30.11.2024 11:25 **Інформація з ЄДР:**

ЄДРПОУ:	42781598
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОЛЬФАРМА ЮА" (ТОВ "ПОЛЬФАРМА ЮА")
Назва іноземною мовою:	LIMITED LIABILITY COMPANY "POLPHARMA UA" (POLPHARMA UA LLC)
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	04070, місто КИЇВ, вулиця ІЛЛІНСЬКА, будинок 8 Запис в ЄДР: 04070, м. Київ, вул. Іллінська, буд. 8. Вхід 11
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	30.01.2019 (5 років 10 місяців) Номер запису: 10711020000043453
Уповноважені особи:	Максютова Ліана Рафітовна - керівник (керівник; Обмеження щодо вчинення правочинів на суму, що перевищує або дорівнює 50000 доларів США та інші обмеження згідно зі статутом)
Бухгалтер:	Забродська Валентина Василівна (станом на 30.10.2024)
Статутний капітал:	84 241 820.96 грн

Засновники:	<p>Фармацевтичний Завод Польфарма С А Польща, 83-200 м. Старогард Гданський, вул. Пельплінська 19 Країна громадянства: Польща Розмір внеску: 84 241 820.96 грн, 100%</p>
Кінцеві бенефіціари:	<p>Старак Єжи Анджей Станіслав ЦВЕЙЦАРІЯ, 7500, М. СЕНТ МОРИЦ, ВІА СЕРЛАС, БУД. 21 Країна громадянства: Польща Тип впливу: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки: 100% Відмітка про можливу недостовірність: відсутня</p>
Види діяльності:	<p>46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними</p>
Контакти:	<p>+38 (044) 498-90-07 info.ukraine@polpharma.com</p>

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

та молюсками

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах

58.19 Інші види видавничої діяльності

73.11 Рекламні агентства

Баланс підприємства за 2022 рік

ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2022

(у тисячах українських гривень)

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Примітки, пояснювальні примітки
1	2	3	4	5
1. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	262	309	I
первісна вартість	1001	400	531	
накопичена амортизація	1002	(138)	(222)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	й		
Основні засоби	1010	33,269	23,915	II
первісна вартість	1011	47,469	48,109	
знос	1012	(14,200)	(24,194)	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	*		
Відстрочені податкові активи	1045	5,952	11,268	XII, 14
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом 1	1095	39,483	35,492	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	175,698	192,225	VIII, 5
Поточні біологічні активи	1110	•	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2,155	89,422	IX, 6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	3,473	4,691	
з бюджетом	1135	13,707	32,451	7
у тому числі з податку на прибуток	1136	3,250	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1,113	479	IX
Поточні фінансові інвестиції	1160	*	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17,049	3,314	VI, 8
Витрати майбутніх періодів	1170	2,199	2,449	
Інші оборотні активи	1190	506	2,003	
Усього за розділом II	1195	215,900	327,034	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	255,383	362,526	

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2022 (ПРОДОВЖЕННЯ) (у тисячах українських гривень)

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки, пояснювальні примітки
1	2	3	4	5
1. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	84,242	84,242	9
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4.357)	4,028	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	79,885	88,270	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	
Довгострокові забезпечення	1520	•	-	
Цільове фінансування	1525	•	-	
Усього за розділом II	1595	-	-	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	•		
товари, роботи, послуги	1615	166,946	257,689	10
розрахунками з бюджетом	1620	-	3,812	
у тому числі з податку на прибуток	1621	•	3,812	
розрахунками зі страхування	1625	-	•	
розрахунками з оплати праці	1630	-	466	
Поточні забезпечення	1660	7,971	10,837	VII
Доходи майбутніх періодів	1665	*	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	581	1,452	
Усього за розділом III	1695	175,498	274,256	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	•		
		255,383	362,526	

Максютова Л. Р.
Г енеральний директор

Забродська В. В.
Головний бухгалтер

Додаток В

Звіт про фінансові результати підприємства за 2022 рік

ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (у тисячах українських гривень)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	Примітки, пояснювальні примітки
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	735,213	1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(181,881)	
Валовий:			
прибуток	2090	553,332	
збиток	2095	-	
Інші операційні доходи	2120	-	
Адміністративні витрати	2130	(58,306)	11
Витрати на збут	2150	(307,975)	12
Інші операційні витрати	2180	(169,384)	V, 13
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	17,667	
збиток	2195	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	
Інші фінансові доходи	2220	483	V
Інші доходи	2240	257	V
Фінансові витрати	2250	-	
Втрати від участі в капіталі	2255	-	
Інші витрати	2270	(5,253)	V
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	13,154	
збиток	2295	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(4,769)	XII, 14
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	8,385	
Збиток	2355	-	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	Примітки, пояснювальні примітки
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	
Інший сукупний дохід	2445	-	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8,385	

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ) (у тисячах українських гривень)

I. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	Примітки, пояснювальні примітки
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	74,516	
Витрати на оплату праці	2505	85,072	11, 12
Відрахування на соціальні заходи	2510	14,073	11, 12
Амортизація	2515	10,078	XIII, 11, 12
Інші операційні витрати	2520	351,926	
Разом	2550	535,665	

II. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ


 Максютова Л. Р.
 Генеральний директор


 Забродська В. В.
 Головний бухгалтер

Назва статті	Код рядка	За звітний період	Примітки, пояснювальні примітки
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	•	

Звіт про рух грошових коштів підприємства

ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ) ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (у тисячах українських гривень)

Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
1. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	663,856
Повернення податків і зборів	3005	•
У тому числі податку на додану вартість	3006	•
Цільового фінансування	30Ю	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	71,™
Надходження від повернення авансів	3020	1,093
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	483
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	51
Інші надходження	3095	•
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	3100	(425,851)
Праці	3105	(81,988)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(13,150)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(3,022)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(3,022)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	•
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	•
Витрачання на оплату авансів	3135	(173,700)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(5,025)
Інші витрачання	3190	(529)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	(10,188)
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації:		
фінансових інвестицій	3200	•
необоротних активів	3205	■
Надходження від отриманих:		
Відсотків	3215	•
Дивідендів	3220	w
Надходження від деривативів	3225	•
Інші надходження	3250	•
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	3255	•
необоротних активів	3260	(838)
Виплати за деривативами	3270	•
Інші платежі	3290	•
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(838)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від:		
Власного капіталу	3300	•
Отримання позик	3305	•
Інші надходження	3340	•
Витрачання на:		
Викуп власних акцій	3345	•
Погашення позик	3350	•
Сплату дивідендів	3355	•
Інші платежі	3390	•
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	i
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(11,027)
Залишок коштів на початок року	3405	17,049
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(2,709)
Залишок коштів на кінець року	3415	3,314

Максютова Л. Р, * —
Генеральний директор

Забродська^В. В.
Головний бухгалтер

Звіт про власний капітал підприємства

ТОВ «ПОЛЬФАРМА ЮА»
ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках
1	2	3	4
Залишок на початок року	4000	84,242	-
Коригування:			
Зміна облікової політики	4005	-	-
Вигравлення помилок	4010	*	*
Інші зміни	4090	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	84,242	-
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-
Розподіл прибутку:			
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-
Внески учасників:			
Внески до капіталу	4240	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-
Вилучення капіталу:			
Викуп акцій (часток)	4260	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	•	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-
Разом змін у капіталі	4295	•	-
Залишок на кінець року	4300	84,242	-

Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
5	6	7	8	9	10
-	-	(4,357)	-	-	79,885
-	-	-	-	-•	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	(4,357)	*	•	79,885
-	i	8,385	-	•	8,385
-	-	-	-	-	•
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	•
*_	-	-	-	-	•
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	*
e	-	-	*	-	-
-	-	8,385	-	•	8,385
-	-	4,028	-	-	88,270

Анкета для відвідувачів аптек

Шановні покупці! Просимо Вас взяти участь в анкетуванні. Отримані результати допоможуть нам удосконалити організацію роботи нашої аптеки.

1. Підлога

- а) Чоловічий
- б) Жіночий

2. Ваш вік**3. Ваші враження про роботу нашої аптеки**

- а) Загалом робота організована добре, без збоїв та недоліків
- б) Працівники аптеки привітні, готові відповісти на запитання.
- в) Недостатній рівень обслуговування
- г) Черги
- д) Незручний графік роботи

4. Необхідні Вам препарати

- а) Завжди в наявності
- б) Часто немає в наявності
- в) Доводиться замовляти

5. Основні покупки

- а) Лікарські препарати
- б) Косметика
- в) Мед. прилади
- г) Діабетична продукція

6. Як Ви оцінюєте роботу аптеки в цілому

- а) Відмінно
- б) Добре
- в) Задовільно
- г) Незадовільно
- д) Важко відповісти
- е)