

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**  
(повне найменування закладу вищої освіти)

**Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування**

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Маркетингова стратегія як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1  
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність

Барков Я.Є.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

Вінниченко О.В.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Соколов Д..В.  
(прізвище та ініціали)

**2026 року**

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**Завідувач кафедри**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
проф., д.е.н. Димченко О.В.  
«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Баркова Ярослава Едуардовича  
(прізвище, ім'я та по батькові)

1.	Тема	Маркетингова стратегія як інструмент підвищення кваліфікаційної роботи
керівник роботи		<u>Вінниченко Олена Вікторівна, к.е.н., доц.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03		
2.	Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова і статистична звітність підприємства. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування		
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» Розділ 3 Розробка пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» Висновки. Список використаних джерел.		

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Сутність та економічний зміст поняття маркетингова стратегія; 3. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства; 4. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства; 5. Загальна характеристика діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»; 6. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»; 7. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»; 8.. Маркетингова стратегія ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» та напрями її удосконалення

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниченко О.В.  
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Барков Я.Є.  
(прізвище та ініціали)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Барков Я.Є.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниченко О.В.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та економічний зміст поняття маркетингова стратегія	8
1.2. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства	14
1.3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	29
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	35
2.3. Аналіз конкурентної позиції ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»	56
3.1. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	56
3.2. Маркетингова стратегія ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко- фармацевтичний завод» та напрями її удосконалення	61
ВИСНОВОКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем конкурентного тиску, нестабільністю економічного середовища, посиленням впливу споживачів на формування ринкового попиту та активізацією процесів глобалізації бізнесу. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від чіткості визначення стратегічних цілей, ґрунтовного аналізу ринкового середовища та вибору оптимальних механізмів їх досягнення з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування маркетингової стратегії як одного з ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Маркетингова стратегія виконує інтегруючу та координуючу функції, забезпечуючи узгодженість ринкової діяльності підприємства та його стратегічних напрямів розвитку.

Маркетингова стратегія дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільні конкурентні позиції, а й забезпечувати подальший розвиток в умовах невизначеності шляхом використання сучасних та інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів. Розроблення маркетингової стратегії сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності й сталого розвитку в умовах мінливого економічного середовища. За таких обставин маркетингова стратегія виступає ключовим фактором підвищення результативності діяльності й забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Значний внесок у дослідження теоретичних та методичних аспектів щодо формування та розробки маркетингової стратегії підприємства досліджували ряд вітчизняних авторів: Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. [5], Дергалюк Б. В., Малюта Д. О. [6], Дорош О. І. [7], Єрмошенко М.М., Дончик Р.В. [8], Ільченко Т. [9], Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. [14], Пронько Л.М., Токар К.С. [19] та ін.

Метою дипломної роботи є аналіз теоретичних положень та формування практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегія як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегія як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи та сутність поняття маркетингова стратегія підприємства;
- розглянути процес розробки маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути основні методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства;
- охарактеризувати діяльність ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»;
- провести аналіз фінансового стану ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»;
- проаналізувати конкурентну позицію ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з використанням сучасних методів стратегічного аналізу;
- визначити пріоритети та пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії розвитку ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ».

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: графічний метод, метод узагальнення, коефіцієнтний аналіз, поєднання кількісного та якісного аналізу, SWOT-аналіз, експертного оцінювання, методи порівняльного та структурно-динамічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування та розробки маркетингової стратегії підприємства, матеріали періодичних видань, фінансова звітність ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», ресурси Internet.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у тому, що отримані в роботі результати та запропоновані пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ».

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та економічний зміст поняття маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки визначає основні напрями його розвитку та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей. Її формування здійснюється відповідно до загальної корпоративної стратегії підприємства та передбачає прогнозування ринкових тенденцій, розроблення комплексу заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Фундаментальною ознакою маркетингової стратегії є її орієнтація на формування стійких конкурентних переваг через ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас базовим орієнтиром у процесі стратегічного планування виступають потреби цільової аудиторії, що підпорядковує діяльність організації завданням створення, підтримання та максимізації споживчої цінності продукту.

Маркетингова стратегія займає пріоритетне місце в системі функціонального управління підприємством. Вона визначає характер взаємодії організації із суб'єктами ринку та слугує орієнтиром для розробки виробничої, фінансової, інноваційної та інших внутрішніх стратегій. Така послідовність забезпечує взаємозв'язок усіх управлінських рішень і суттєво підвищує результативність реалізації стратегічних планів розвитку компанії [24].

Маркетингова стратегія характеризується комплексом специфічних ознак, які забезпечують результативність ринкової політики підприємства та закладають підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг. Її якісне розроблення та послідовна імплементація стають ключовими чинниками зростання конкурентоспроможності організації, зміцнення її позицій на ринку та забезпечення стабільного довгострокового розвитку (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Характерні риси маркетингової стратегії  
Джерело : [29]

Маркетингова стратегія підприємства орієнтована на обґрунтування найбільш результативних заходів та інструментів, необхідних для успішного виконання загальних конкурентних і функціональних планів розвитку. Вона координує комплекс управлінських рішень щодо ринкового просування товарів, оптимізації асортиментної та цінової політики, побудови ефективної системи дистрибуції, вибору каналів розподілу, а також активації засобів стимулювання збуту й маркетингових комунікацій.

Суттєвою перевагою такої стратегії є забезпечення високого рівня адаптивності організації до динамічних змін зовнішнього середовища та коливань ринкової кон'юнктури. При цьому процес її формування передбачає тісну інтеграцію маркетингового інструментарію із загальною системою стратегічного планування та прогнозування діяльності суб'єкта господарювання [30].

У сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «маркетингова стратегія». В табл. 1.1 наведено трактування поняття «маркетингова стратегія» вітчизняними та іноземними науковцями.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Ф. Котлер [13]	Маркетингова стратегія розглядається як логічно сформована система управлінських рішень, за допомогою якої підприємство забезпечує досягнення поставлених маркетингових цілей. Вона охоплює вибір цільових ринків, формування комплексу маркетингу та визначення рівня маркетингових витрат
Л.М.Пронько, К.С.Токар [19]	Маркетингова стратегія трактується як довгостроковий напрям розвитку підприємства та загальний план його ринкової діяльності, спрямований на формування стійких конкурентних переваг шляхом глибокого розуміння потреб споживачів. Вона охоплює позиціонування підприємства, маркетингові комунікації, партнерські взаємовідносини, маркетинговий комплекс та канали реалізації продукції.
Б.В. Дергалюк, Д.О. Малюта [6]	Маркетингова стратегія визначається як особлива форма стратегічного планування діяльності підприємства, спрямована на мінімізацію ризиків та втрат у процесі досягнення поставлених цілей, а також на підвищення ефективності функціонування підприємства.
О.С. Сенишин, О.В. Кривешко [22]	Маркетингова стратегія характеризується як стратегічний напрям діяльності підприємства, спрямований на формування та забезпечення його цільових позицій на ринку
Вакуленко В., Юнтао Л., Прокопенко Р. [3]	Маркетингова стратегія підприємства розглядається як стратегічний напрям досягнення ринкових цілей шляхом реалізації комплексу маркетингових заходів, спрямованих на збільшення обсягів збуту продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку
Ільченко Т. [9]	Маркетингова стратегія визначається як невід’ємний елемент корпоративної стратегії підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі з метою підвищення прибутковості діяльності.
Корнієнко Т. [12]	Маркетингова стратегія підприємства визначає основні напрями його розвитку та ринкового позиціонування, характеризується високим рівнем гнучкості та спрямована на підвищення ефективності взаємодії підприємства із

	суб'єктами ринку на основі використання результатів аналітичних досліджень ринкового середовища
Кобець Д. Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В., Зеліч В.В. [10]	Стратегія маркетингу розглядається як комплекс базових управлінських рішень, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства з урахуванням ринкової ситуації та внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. Вона забезпечує раціональне використання ресурсів і запобігання діям, що можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства

У сучасній економічній літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення змісту та сутності маркетингової стратегії підприємства, що пояснюється складністю й багатоаспектністю даної економічної категорії. Наукові підходи до визначення маркетингової стратегії, які відображають її різні аспекти формування та реалізації наведено на рис. 1.2.

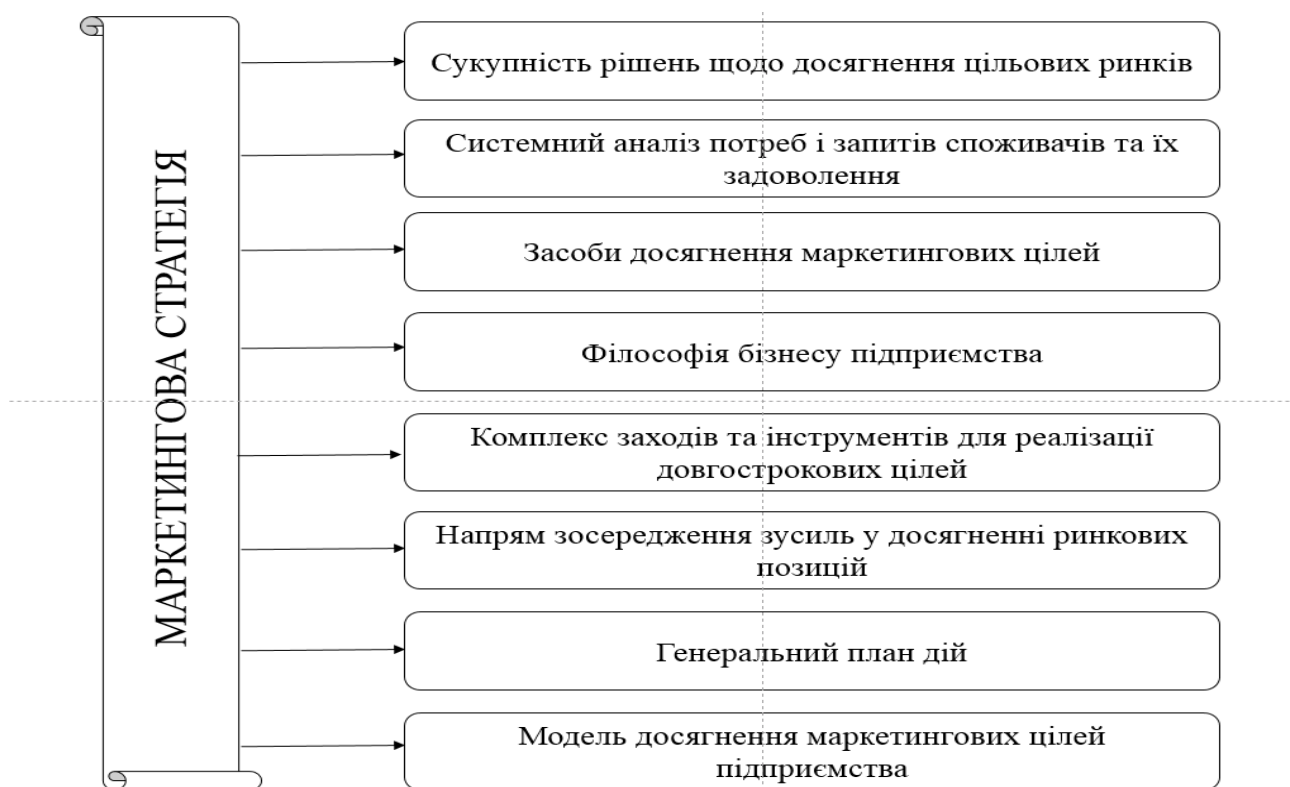


Рисунок 1.2 – Основні аспекти терміну «маркетингова стратегія»

Джерело: [16]

Маркетингова стратегія визначає систему управлінських рішень щодо напрямів розвитку підприємства та формує комплекс заходів, необхідних для досягнення поставлених стратегічних цілей. Вона дає змогу визначити, які маркетингові інструменти та механізми доцільно використовувати, у які терміни їх реалізовувати та які ресурси необхідно залучати для забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова стратегія охоплює сукупність взаємопов'язаних рішень у сфері формування та реалізації комплексу маркетингу, включаючи товарну політику, ціноутворення, організацію збутової діяльності та систему маркетингових комунікацій. Її реалізація забезпечує узгодженість маркетингових заходів із загальними стратегічними орієнтирами підприємства та сприяє підвищенню ефективності його ринкової діяльності.

У сучасній теорії маркетингу існує значна кількість підходів до класифікації маркетингових стратегій, що пояснюється багатогранністю маркетингової діяльності підприємства та різноманітністю умов функціонування суб'єктів господарювання. Класифікація маркетингових стратегій здійснюється за різними ознаками, зокрема залежно від стратегічних цілей підприємства, особливостей ринку, рівня конкурентного середовища, стадії життєвого циклу продукції, ринкової позиції підприємства та інших факторів, що впливають на формування та реалізацію маркетингової політики (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного ринкового середовища маркетингова стратегія повинна формуватися з урахуванням поточної економічної ситуації, рівня конкурентного тиску, особливостей поведінки споживачів та наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Одним із ключових завдань маркетингової стратегії є визначення пріоритетних сегментів ринку, на яких підприємству доцільно зосередити основні ресурси та маркетингові зусилля. Такий підхід сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, забезпечує більш ефективне використання ресурсів та дозволяє зміцнювати конкурентні позиції у вибраних ринкових сегментах.

## 1.2 Процес розробки маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія посідає важливе місце в системі стратегічного управління підприємством та виступає однією з ключових складових корпоративної стратегії. Вона визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, формує напрями розвитку конкурентних переваг і забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Процес розробки маркетингової стратегії здійснюється на основі системного підходу та характеризується логічною послідовністю і циклічністю управлінських процесів. Такий підхід забезпечує постійне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства відповідно до змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та рівня конкурентного середовища. У результаті маркетингова стратегія сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку [29].

Як зазначають автори [5], ефективно сформована маркетингова стратегія забезпечує вирішення низки важливих стратегічних і тактичних завдань підприємства. Насамперед її реалізація сприяє підвищенню рівня впізнаваності бренду та зміцненню ринкових позицій підприємства. Використання маркетингових досліджень і сучасних інструментів стратегічного маркетингу дозволяє підприємству освоювати нові сегменти ринку, розширювати власну ринкову частку та посилювати вплив на цільові аудиторії.

Одним із ключових результатів реалізації маркетингової стратегії є підвищення прибутковості діяльності підприємства. Раціонально сформована стратегія забезпечує зростання обсягів реалізації продукції шляхом ефективного позиціонування товарів, застосування інструментів стимулювання збуту та своєчасного реагування на зміни споживчого попиту. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

В сучасних умовах підприємства змушені постійно адаптувати власну маркетингову діяльність до змін ринкового середовища та використовувати різноманітні підходи до стратегічного управління.

Різнорманітність підходів до розроблення маркетингових стратегій зумовлена специфікою діяльності підприємств, особливостями ринкового середовища, рівнем ресурсного забезпечення та стратегічними цілями суб'єктів господарювання. Кожен із підходів характеризується певними перевагами та обмеженнями, що визначають ефективність його практичного застосування (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. – Переваги та недоліки основних підходів до розроблення маркетингових стратегій

Джерело : [1]

Отже, як видно з рис. 1.4, кожен із сучасних підходів до формування маркетингових стратегій має власні переваги та недоліки. Результативність їх

застосування визначається особливостями діяльності підприємства, його стратегічними орієнтирами, рівнем ресурсного забезпечення та ступенем технологічного розвитку. У зв'язку з цим вибір конкретного підходу до розроблення маркетингової стратегії повинен ґрунтуватися на комплексному врахуванні внутрішніх можливостей підприємства та умов функціонування зовнішнього середовища.

Традиційний підхід до формування маркетингової стратегії залишається актуальним для підприємств із обмеженим рівнем фінансового забезпечення, оскільки базується на використанні класичних маркетингових інструментів та сприяє підтриманню відносної стабільності маркетингової діяльності. Водночас інноваційно орієнтований підхід спрямований на формування стійких конкурентних переваг шляхом упровадження сучасних технологій, розроблення нових видів продукції та використання інноваційних механізмів взаємодії зі споживачами.

Розроблення маркетингової стратегії потребує її узгодження з іншими функціональними стратегіями підприємства, зокрема фінансовою, виробничою, технологічною, кадровою, соціальною та управлінською. Такий підхід забезпечує комплексність стратегічного управління, сприяє координації різних напрямів діяльності підприємства та підвищує ефективність реалізації стратегічних цілей.

На формування та реалізацію маркетингової стратегії впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх чинників належать ринкова кон'юнктура, рівень конкурентного середовища, поведінка споживачів, особливості розвитку галузі та специфіка продукції. Внутрішні фактори охоплюють ринкову позицію підприємства, його ресурсний потенціал, накопичений досвід діяльності, організаційну структуру управління, а також професійні та управлінські компетенції керівництва [10, 12]. Основні зовнішні та внутрішні чинники, які формують вибір маркетингової стратегії підприємства наведено на рис. 1.5.

Важливу роль у процесі стратегічного маркетингового управління відіграє якість управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях управління підприємством. Саме ефективність системи управління, рівень професійної підготовки керівництва та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища значною мірою визначають результативність реалізації маркетингової стратегії та рівень конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 1.5 – Основні зовнішні та внутрішні чинники, які формують вибір маркетингової стратегії підприємства

Важливою складовою маркетингової стратегії є формування ефективної системи взаємодії зі споживачами. Завдяки використанню сучасних маркетингових інструментів підприємство може визначати найбільш результативні способи комунікації з цільовим ринком, оцінювати реакцію споживачів на маркетингові заходи та адаптувати свою діяльність відповідно до змін ринкових потреб. Це дозволяє підвищувати ефективність просування продукції, зміцнювати лояльність споживачів та покращувати ринкові позиції підприємства.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Саме тому важливу роль у процесі формування маркетингової

стратегії відіграють цифровий та адаптивний підходи. Їх застосування дозволяє своєчасно враховувати сучасні ринкові тенденції, використовувати технологічні інновації та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, використання цифрових каналів комунікації забезпечує підвищення гнучкості маркетингової діяльності та сприяє більш ефективній взаємодії підприємства із цільовою аудиторією.

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства здійснюється поетапно та передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних управлінських дій. У науковій літературі існують різні підходи до визначення етапів розроблення маркетингової стратегії, що відрізняються рівнем деталізації та глибиною аналітичного опрацювання. Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого процес формування маркетингової стратегії охоплює три основні етапи [18, 15, 25]: аналітичний, етап розроблення стратегії та етап її реалізації (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Етапи маркетингової стратегії підприємства

Джерело : [18]

Перший етап передбачає проведення комплексного зовнішнього та внутрішнього аналізу діяльності підприємства. На цьому етапі здійснюється дослідження ринку, оцінювання його перспектив розвитку, визначення основних тенденцій, обсягів та рівня конкурентного середовища. Важливим завданням є визначення ринкової позиції підприємства та оцінювання його конкурентного потенціалу. Проведення такого аналізу дозволяє виявити можливості й загрози зовнішнього середовища, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Після загального аналізу ринку здійснюється поглиблене дослідження конкурентного середовища, споживачів та ринкових сегментів. Для цього широко використовуються сучасні аналітичні інструменти, серед яких особливе місце займають модель «5 сил конкуренції» М. Портера та карта позиціонування. Застосування зазначених методів дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску, визначити особливості поведінки споживачів, виявити конкурентні переваги підприємства та обґрунтувати напрями подальшого стратегічного розвитку.

Наступний етап пов'язаний із безпосереднім розробленням маркетингової стратегії та визначенням основних напрямів маркетингової діяльності підприємства. На цьому етапі формуються стратегічні цілі, обираються цільові сегменти ринку, визначаються інструменти просування продукції, цінова політика, канали збуту та механізми взаємодії зі споживачами. Водночас здійснюється планування необхідних ресурсів та визначаються очікувані результати реалізації маркетингової стратегії.

Заключний етап передбачає впровадження маркетингової стратегії у практичну діяльність підприємства. Він охоплює реалізацію маркетингових заходів, проведення рекламних кампаній, координацію внутрішніх бізнес-процесів, організацію взаємодії з партнерами та клієнтами, а також контроль виконання стратегічних завдань. Важливим елементом цього етапу є постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, оцінювання її ефективності та своєчасне коригування окремих елементів відповідно до змін ринкового

середовища. Оцінка результативності маркетингової стратегії дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та виявити можливості для подальшого підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

З огляду на значний вплив зовнішніх загроз, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та руйнування інфраструктури, процес розробки маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання потребує особливого підходу та підвищеної адаптивності. На думку авторів [30], розроблення маркетингової стратегії в умовах кризових і нестабільних змін повинно базуватися на дотриманні низки важливих принципів. Передусім підприємству необхідно здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. В умовах воєнного часу та постійних економіко-політичних змін ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності, що суттєво ускладнює прогнозування майбутніх тенденцій розвитку.

Важливим етапом формування маркетингової стратегії є оцінка ефективності внутрішньої структури підприємства, наявних ресурсів та результативності діючої стратегії розвитку. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця в системі управління та визначити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Крім того, підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг ринкової ситуації, аналізувати фактори, що впливають на стан і тенденції розвитку ринку, а також формувати альтернативні варіанти стратегічного розвитку з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища.

### 1.3 Методичні підходи до формування маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства

Головною метою реалізації маркетингової стратегії є забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку та досягнення його стратегічних цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів і ринкових

можливостей. У цьому контексті маркетингова стратегія виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку

За таких умов особливого значення набуває використання інструментів стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності підприємства та створення передумов для його довгострокового розвитку. Застосування стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал та зміцнювати власні ринкові позиції [9].

Реалізація концепції стратегічного маркетингу передбачає формування ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення довгострокових цілей підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку. Маркетингова стратегія посідає важливе місце у системі управління підприємством, оскільки забезпечує узгодження внутрішнього ресурсного потенціалу з потребами ринку, поведінкою споживачів і вимогами зовнішнього середовища.

Одним із визначальних чинників, що впливають на процес формування та реалізації маркетингової стратегії, є рівень конкуренції на ринку. У сучасних умовах господарювання конкурентне середовище характеризується високою динамічністю, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингової діяльності підприємства та адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Конкуренція безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства, рівень його прибутковості, масштаби збуту продукції та здатність утримувати стійкі ринкові позиції.

Сучасна конкуренція ґрунтується не лише на створенні якісної продукції чи наданні послуг, що відповідають потребам споживачів, а й на здатності підприємства формувати унікальне ринкове позиціонування та позитивне сприйняття бренду у свідомості споживачів. За таких умов особливого значення

набуває використання ефективних маркетингових інструментів, спрямованих на формування конкурентних переваг, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення довіри з боку цільової аудиторії.

У зв'язку з цим маркетингова стратегія повинна бути орієнтована не лише на задоволення потреб споживачів, а й на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Її реалізація сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня лояльності клієнтів, розширенню ринкової частки та зміцненню конкурентних позицій у відповідному сегменті ринку.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності сформованої маркетингової стратегії, яка повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідженні ринкових тенденцій, поведінки споживачів і конкурентної ситуації. Використання стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати стабільність функціонування та створювати передумови для довгострокового розвитку [6].

Для більш повного розуміння впливу маркетингових чинників на забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати ієрархічну модель конкурентоспроможності, яка відображає систему взаємопов'язаних елементів і факторів, що визначають рівень конкурентних позицій суб'єкта господарювання (рис. 1.6). Застосування такої моделі дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства, маркетинговою діяльністю та результатами його функціонування у конкурентному середовищі.

У межах зазначеної моделі маркетинг розглядається як ключова основа формування, підтримання та реалізації конкурентних переваг підприємства. Саме маркетингова діяльність забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, формування ефективної системи взаємодії зі

споживачами, створення позитивного іміджу підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

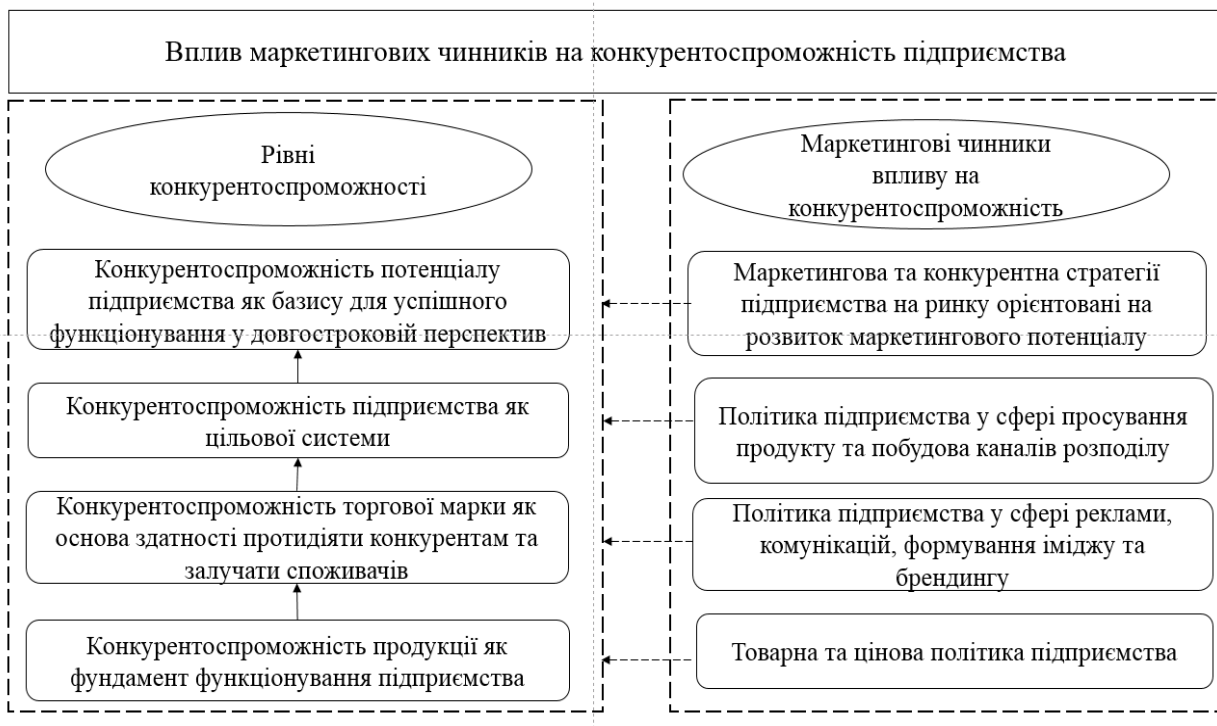


Рисунок 1.6 – Модель конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї маркетингових чинників

Для забезпечення ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища підприємство повинно здійснювати систематичний аналіз діяльності основних конкурентів, оцінювати їхні ринкові позиції, конкурентні переваги та особливості маркетингової діяльності. Результати такого аналізу виступають основою для формування власної маркетингової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та створення стійких конкурентних переваг на ринку.

Крім того, у межах одного підприємства можуть розроблятися окремі маркетингові конкурентні стратегії для різних структурних підрозділів, товарних груп або ринкових сегментів. Такий підхід дозволяє більш ефективно

враховувати специфіку окремих напрямів діяльності підприємства та забезпечувати гнучкість стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється класифікації маркетингових конкурентних стратегій. Більшість наукових підходів ґрунтується на концепціях, запропонованих Ф. Котлером, М. Портером та А. де Літлом, які розглядають маркетингову стратегію як інструмент забезпечення конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства. На основі існуючих наукових підходів доцільно виокремити кілька основних напрямів класифікації маркетингових стратегій підприємства (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Класифікація маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [23]

Вибір оптимального підходу до формування маркетингової стратегії повинен ґрунтуватися на результатах комплексного аналізу ринкового середовища, конкурентної ситуації та стратегічних цілей підприємства. Ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно оцінювати зміни зовнішнього середовища, виявляти

потенційні можливості та загрози, а також адаптувати власну діяльність до динамічних умов функціонування ринку.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного маркетингового управління, оскільки дозволяє досліджувати сукупність факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємства. У процесі такого аналізу розробники стратегії здійснюють моніторинг зовнішніх чинників з метою прогнозування можливих змін ринкової кон'юнктури, виявлення потенційних загроз і визначення перспективних можливостей для розвитку підприємства.

У сучасній практиці стратегічного аналізу використовується значна кількість методів дослідження факторів макросередовища. Кожен із них характеризується певними особливостями, перевагами та обмеженнями, що визначають доцільність їх застосування залежно від цілей аналізу та специфіки діяльності підприємства. Найбільш поширені методи аналізу факторів макросередовища, а також їх переваги та недоліки наведено на рис. 1.8.

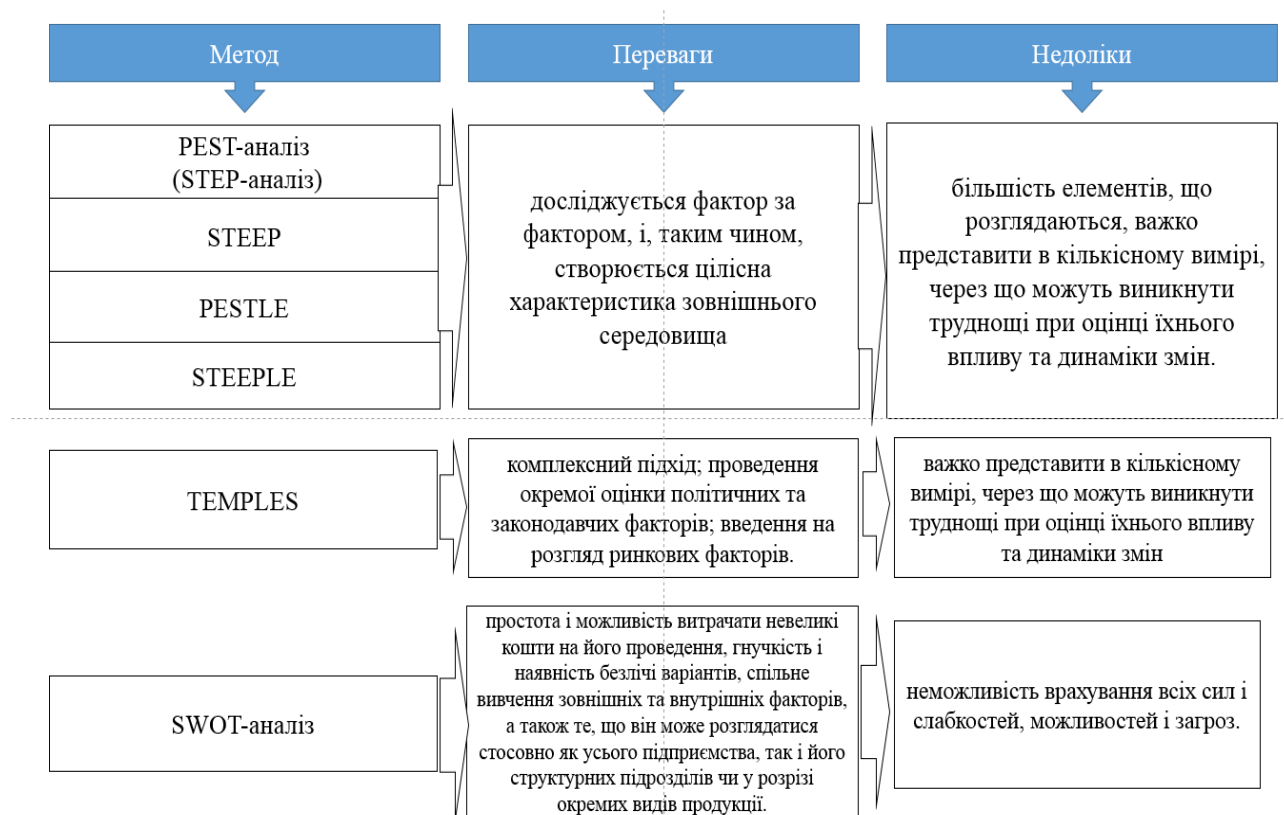


Рисунок 1.8 – Основні методи аналізу факторів макросередовища підприємства

Використання того чи іншого методу стратегічного аналізу залежить від обраного підходу до формування маркетингової стратегії, цілей оцінювання, обсягу та якості вихідної інформації, а також специфіки елементів маркетингового потенціалу підприємства, що підлягають дослідженню. Крім того, вибір методичного інструментарію визначається особливостями галузі, рівнем невизначеності зовнішнього середовища та стратегічними пріоритетами підприємства.

Ключовим етапом стратегічного планування є обґрунтування та вибір оптимального варіанта серед сформованих маркетингових альтернатив. Для вирішення цього завдання у сучасній практиці стратегічного управління використовується широкий спектр аналітичних методів та моделей. До найбільш поширених належать методи портфельного аналізу, матричного аналізу та економіко-математичні методи.

Зазначені методи можуть бути умовно об'єднані у дві основні групи: методи, що класифікуються залежно від характеру та джерел інформації, яка використовується підприємством у процесі аналізу, а також методи, що розрізняються за формою представлення результатів дослідження. Такий підхід дозволяє систематизувати існуючий інструментарій стратегічного аналізу та визначити найбільш доцільні методи для конкретних умов функціонування підприємства.

Важливе місце у системі стратегічного маркетингового аналізу займають матричні моделі, які є основою портфельного аналізу діяльності підприємства. Їх використання дозволяє оцінити ефективність окремих напрямів діяльності та стратегічних господарських підрозділів підприємства з метою визначення найбільш перспективних і прибуткових сфер інвестування. Водночас результати портфельного аналізу можуть бути використані для оптимізації структури бізнесу, перерозподілу ресурсів та скорочення інвестицій у низькоефективні або збиткові напрями діяльності.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває застосування економіко-математичних методів і моделей у процесі аналізу маркетингової

діяльності та формування маркетингової стратегії підприємства. Використання математичного інструментарію забезпечує підвищення об'єктивності та точності аналітичних результатів, сприяє обґрунтуванню управлінських рішень і дозволяє враховувати вплив великої кількості взаємопов'язаних факторів.

Застосування економіко-математичних методів і моделей сприяє підвищенню якості прийняття маркетингових рішень, ефективності маркетингової діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. На основі узагальнення існуючих наукових підходів доцільно виокремити основні групи моделей і методів, що використовуються у процесі формування маркетингової стратегії підприємства, які наведено на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 – Економіко-математичні методи формування маркетингової стратегії підприємства

Формування маркетингової конкурентної стратегії є складним і багатофакторним процесом, який потребує врахування специфіки діяльності підприємства, особливостей галузі, характеристик ринку, поведінки споживачів та тенденцій розвитку конкурентного середовища. У зв'язку з цим не існує універсальної маркетингової конкурентної стратегії, яка була б однаково ефективною для всіх суб'єктів господарювання. Кожне підприємство функціонує в унікальних умовах, має власний ресурсний потенціал, цілі розвитку та конкурентні можливості, що зумовлює необхідність індивідуального підходу до формування маркетингової стратегії.

Отже, ефективно сформована маркетингова стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Її значення полягає у забезпеченні узгодженості маркетингової діяльності із загальними стратегічними цілями підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити раціональний розподіл ресурсів. Завдяки маркетинговій стратегії підприємство отримує можливість концентрувати свої ресурси на найбільш перспективних напрямках розвитку, підвищувати результативність ринкової діяльності та формувати цілісну систему управління взаємовідносинами зі споживачами

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» (ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ») є одним із провідних підприємств фармацевтичної галузі України та входить до числа найбільших вітчизняних виробників лікарських засобів.

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» функціонує як інноваційне фармацевтичне підприємство європейського рівня, що поєднує потужний науково-дослідний потенціал із сучасним високотехнологічним виробництвом. Підприємство здійснює випуск продукції відповідно до міжнародних стандартів якості, дотримується принципів надійного партнерства та взаємовигідного співробітництва.

На підприємстві функціонує розвинена система науково-дослідної та лабораторної діяльності, до складу якої входять дослідно-впроваджувальна лабораторія, хімічна та мікробіологічна лабораторії контролю якості, а також лабораторія екологічного контролю. Лабораторії підприємства сертифіковані відповідно до стандартів GMP та належать до числа найбільш технологічно оснащених у Європі. Важливу роль у діяльності підприємства відіграє власний науково-дослідний центр, який забезпечує розроблення та впровадження нових лікарських засобів.

Важливим етапом розвитку підприємства стало отримання у 2003 році сертифіката відповідності системи якості та виробничих процесів вимогам належної виробничої практики GMP. Підприємство першим серед фармацевтичних компаній України повністю впровадило міжнародні стандарти у сфері управління якістю, дистрибуції, екологічного менеджменту, енергоменеджменту, охорони праці та соціальної відповідальності, зокрема GMP, ISO 9001, GDP, ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001 та SA 8000 [17].

Підприємство характеризується диверсифікованим продуктивним портфелем, який включає понад 100 найменувань лікарських засобів, препарати для ветеринарної медицини, дієтичні добавки та дезінфікуючі засоби. Компанія займає провідні позиції серед українських виробників за обсягами виробництва та реалізації фармацевтичної продукції, орієнтуючись на різні цінові сегменти ринку та забезпечуючи соціальну доступність продукції.

Історія розвитку підприємства бере свій початок у 1947 році, коли в передмісті Києва – Микільській Борщагівці – було створено артіль імені Кірова, яка стала основою майбутнього фармацевтичного підприємства. На початковому етапі асортимент продукції був обмеженим та налічував близько 20 найменувань.

Упродовж наступних десятиліть підприємство активно розширювало виробничі потужності, освоювало нові лікарські форми та модернізувало технологічні процеси. Важливими етапами розвитку стали створення власного науково-виробничого центру, реконструкція виробничих підрозділів, відкриття нових ліній виробництва стерильних та нестерильних препаратів, а також впровадження міжнародних стандартів якості та безпеки виробництва.

Починаючи з 2004 року підприємство суттєво активізувало інноваційний розвиток та міжнародну експансію. Запуск нових ліній із випуску таблетованих, капсульованих та рідких лікарських форм. Освоєння технологій ліофілізації та ампулювання; виведення на ринок інноваційного кардіологічного препарату «Корвітин». Було розширено напрями дослідницької діяльності та посилено експортну орієнтацію компанії: вихід на ринки Африки (Гана, Камерун), Азії (В'єтнам), Балканського регіону (Литва, Сербія). Відкриття офіційних представництв у Молдові, Узбекистані, Казахстані та Сербії [17].

Таблиця 2.1 – Етапи історичного розвитку та модернізації підприємства

Період	Загальна характеристика етапу
1947 р.	Заснування артілі імені Кірова у передмісті Києва (Микільська Борщагівка), що стала базою для майбутнього підприємства. Окрім

	медикаментів, артіль здійснювала випуск харчових продуктів та товарів широкого вжитку.
1957–1963 рр.	Реорганізація підприємства у «Борщагівський завод хімфармпрепаратів». Освоєння технології випуску перших готових лікарських форм, зокрема кристалічного брильянтового зеленого, рідини Новикова, мозольної рідини, а також гемостатичного препарату «Вікасол» у таблетованій формі. Розширення асортименту за рахунок фітохімічної продукції (настоянки валеріани, шлункових крапель, екстракту китайського лимонника).
1964 р.	Початок промислового виробництва багатокомпонентного препарату «Алохол» (спільна розробка з Ленінградським заводом хімфармпрепаратів), який став базовим продуктом у номенклатурі підприємства.
1965–1968 рр.	Модернізація технологічних процесів та підвищення стандартів якості. Введення в експлуатацію першої у системі Міністерства охорони здоров'я СРСР дражирувальної лінії. Освоєння випуску нових лікарських засобів: розчину новоіманіну, драже екстракту крушини, вікаліну, раунатину, котарнін-хлориду, а також продукції для аграрного сектору (таблеток хлористого кобальту).
1969–1975 рр.	Диверсифікація виробництва шляхом освоєння випуску спеціалізованої продукції: індивідуальних аптечок для потреб цивільної оборони та збройних сил, універсальних аптечок першої допомоги, а з 1974 року – автомобільних аптечок.
1976–1993 рр.	Інтеграція Борщагівського заводу хімфармпрепаратів до складу фармацевтичного об'єднання «Дарниця». Наприкінці періоду (1993 р.) через системну кризу та відсутність фінансових перспектив підприємство приймає рішення про вихід зі складу об'єднання.
1994 р.	Реструктуризація підприємства, набуття статусу незалежного акціонерного товариства. Формування передумов для інтенсивного розвитку та розширення продуктового портфеля до 36 найменувань.
1995–2003 рр.	Створення Науково-виробничого центру з метою інтеграції підрозділів R&D (досліджень та розробок) із промисловою базою. Запуск нових ділянок з виробництва стерильних та нестерильних антибіотиків (1998 р.), модернізація аналітичних лабораторій. Початок імплементації стандартів GMP та ISO, перша сертифікація відповідності вимогам GMP французьким інститутом «Сертифарм». Розширення географії експорту на ринки країн СНД, Латвії та Болгарії.
2004–2012 рр.	Масштабна модернізація та сертифікація. Отримання міжнародних сертифікатів ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001 (аудит компаній «Прирост» та «SGS», Швейцарія). Успішне проходження GMP-сертифікації державним інспекторатом Німеччини. Розширено географію експорту продукції.

2013 р.	Отримання першого серед фармацевтичних підприємств України сертифіката відповідності стандартам соціальної відповідальності SA 8000 (аудит «SGS», Швейцарія).
2014 р.	Технічна реконструкція потужностей із виробництва екстрактів, таблетованих форм та стерильних антибіотиків. Продуктовий портфель досяг 125 найменувань лікарських засобів та 10 ветеринарних препаратів. Впровадження системи енергетичного менеджменту та отримання першого в галузі сертифіката ISO 50001 («TUV SUD», Німеччина). Відкриття представництва в Республіці Білорусь.
2022 р.	Функціонування потужного сучасного науково-дослідного комплексу. Номенклатура продукції перевищує 100 найменувань, включаючи рецептурні та безрецептурні препарати, дієтичні добавки та засоби ветеринарної медицини.
2025 р.	Активізація R&D-діяльності: у розробці перебуває 12 нових препаратів у 4 лікарських формах. Забезпечено реєстрацію 4 готових лікарських засобів та 5 активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) на внутрішньому ринку України. На зовнішніх ринках структурними підрозділами зареєстровано 4 препарати та подано 1 нову реєстраційну заявку.

У сучасних умовах ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» продовжує розвивати науково-дослідний потенціал та розширювати асортимент продукції. Станом на 2025 рік підприємство здійснює активну діяльність у сфері розроблення нових лікарських засобів та активних фармацевтичних інгредієнтів, а також продовжує розширювати географію міжнародної реєстрації продукції.

Офіційна інформація про підприємство наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Реквізити компанії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Повна назва компанії	Публічне акціонерне товариство "Науково-виробничий центр "Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод"
Скорочена назва	ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»
Юридична адреса	03134, Україна, м. Київ, вул. Миру, 17
Дата державної реєстрації	07.05.1997
Код ЄДРПОУ	23518596
Генеральний директор	Мандзюк Євген Сергійович

Статутний капітал, грн	19035489
Основний вид діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; оптова торгівля фармацевтичними товарами; роздрібна торгівля фармацевтичними товарами

Одним із пріоритетних напрямів діяльності ПАТ НВЦ «Борщівський хіміко-фармацевтичний завод» є розроблення та виробництво нових лікарських засобів. Підприємство характеризується широким продуктовим асортиментом, який є одним із найбільших серед вітчизняних фармацевтичних компаній. Асортиментна політика підприємства охоплює лікарські засоби для лікування та профілактики захворювань у кардіології, дерматології, гастроентерології, гематології, неврології та інших медичних напрямках.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, перелік ключових видів діяльності ПАТ НВЦ "Борщагівський ХФЗ" наведено на рис. 2.1.

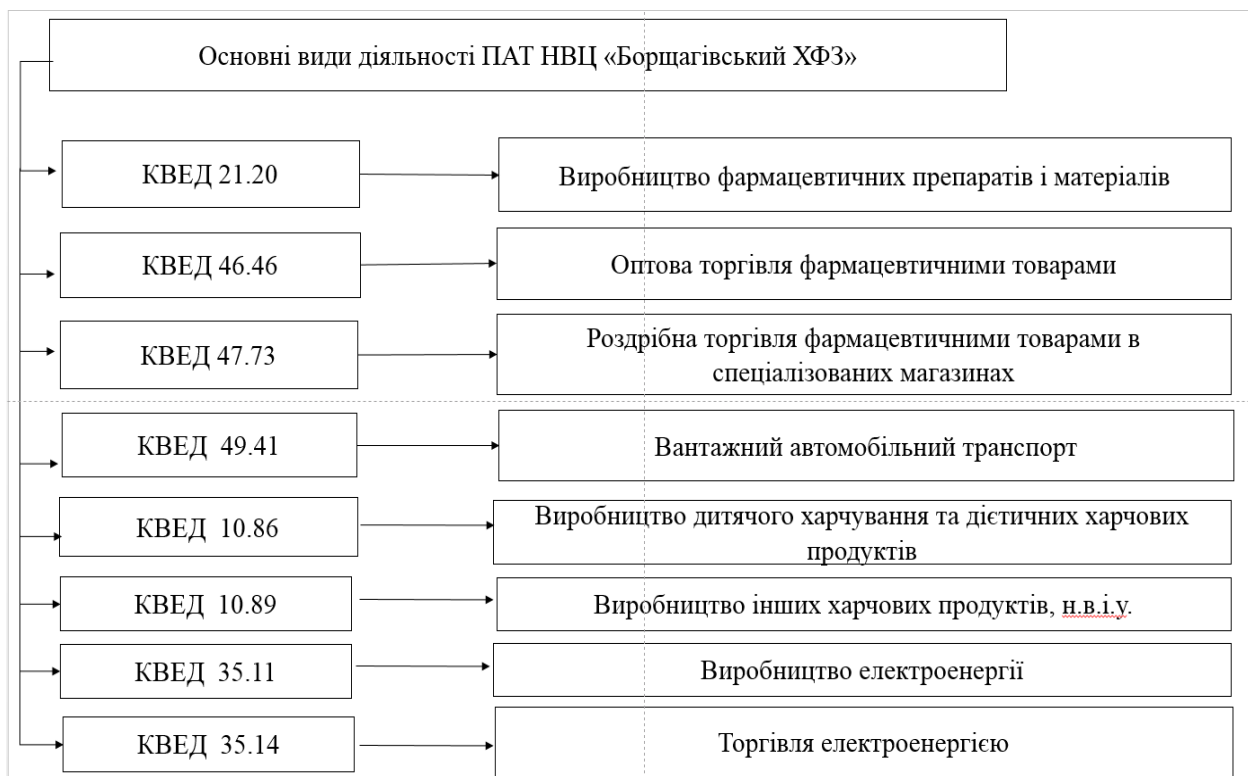


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»  
Джерело: [20]

Важливе місце у продуктовому портфелі підприємства займають препарати власної розробки, зокрема Алохол, Кратал та Квертин, які є одними з найбільш відомих безрецептурних лікарських засобів компанії. Крім того, значною популярністю серед споживачів користується спеціалізована дитяча серія лікарських засобів «Ліки ведмедика Бо». У сегменті рецептурних препаратів підприємство спеціалізується переважно на виробництві антибактеріальних, кардіологічних та неврологічних лікарських засобів.

Станом на 2025 рік продуктивний портфель ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» налічує близько 130 найменувань продукції, при цьому підприємство щорічно здійснює освоєння та випуск нових лікарських засобів. Продукція компанії реалізується в усіх регіонах України, за винятком тимчасово окупованих територій [20].

Виробничі потужності підприємства дозволяють здійснювати випуск лікарських засобів у різних лікарських формах, серед яких таблетки, сиропи, суспензії, водно-спиртові розчини, порошки, гранули, ліофілізати для ін'єкційних розчинів, а також розчини та концентрати для приготування лікарських засобів.

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність та розширює географію міжнародної присутності. У 2025 році підприємство експортувало власну продукцію до 17 країн світу, серед яких Австралія, Азербайджан, Боснія і Герцеговина, Вірменія, Грузія, Казахстан, Латвія, Литва, Молдова, Польща, Португалія, Румунія, США, Таджикистан, Туркменістан, Узбекистан та Хорватія.

Основним ринком збуту для підприємства залишається внутрішній ринок України, частка якого у структурі загального доходу компанії становить 86,3 %. Компанія продовжує активно працювати над подальшим розширенням ринків збуту та зміцненням своїх позицій на міжнародному фармацевтичному ринку.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Проведення фінансового аналізу діяльності підприємства є важливим етапом оцінювання його поточного стану, ефективності використання ресурсів та перспектив подальшого розвитку. Результати такого аналізу формують інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, визначення фінансових ризиків, обґрунтування напрямів оптимізації структури активів і капіталу, а також підвищення рівня прибутковості підприємства. Фінансовий аналіз ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» доцільно здійснювати за такими основними напрямками: аналіз майнового стану, оцінка структури активів і капіталу, аналіз ліквідності та платоспроможності, дослідження фінансових результатів і рентабельності, а також визначення рівня фінансової стійкості підприємства.

На першому етапі проводимо аналіз майнового стану, який включає аналіз структури та динаміки активів і джерел їх формування.

Такий аналіз дозволяє визначити, якими ресурсами володіє підприємство, наскільки ефективно формується його майнова база та чи забезпечує вона стабільне функціонування і розвиток підприємства.

Динаміку активів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» протягом 2022–2025 рр. наведено на рис. 2.2.

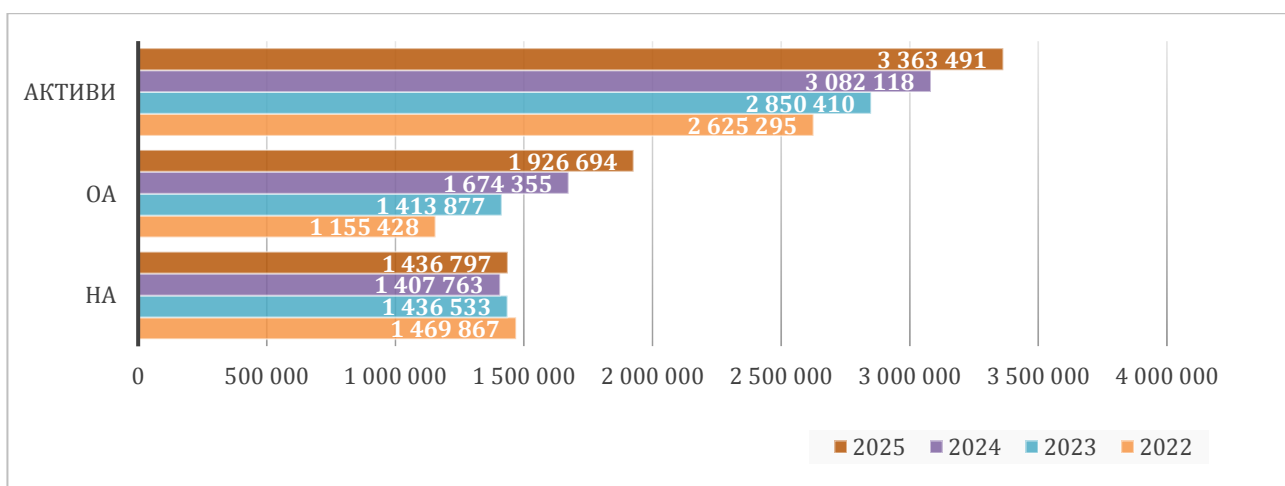


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» протягом 2022-2025 рр.

Джерело: [11, 20, 21]

Як видно з рис. 2.2, протягом аналізованого періоду загальна вартість активів підприємства мала стійку тенденцію до зростання. Так у 2022 році активи становили 2 625 295 тис. грн, у 2025 році їх обсяг збільшився до 3 363 491 тис. грн. Загальний приріст активів за період становив 738 196 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, зміцнення його ресурсного потенціалу та поступове нарощування економічної бази.

Зростання активів є позитивною тенденцією, оскільки воно свідчить про збільшення обсягів ресурсів, які підприємство може використовувати для забезпечення виробничої, збутової та інноваційної діяльності. Водночас для об'єктивної оцінки майнового стану важливо не лише визначити загальну динаміку активів, а й проаналізувати їх структуру. Структуру активів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» наведено на рис. 2.3 та в табл. 2.4.

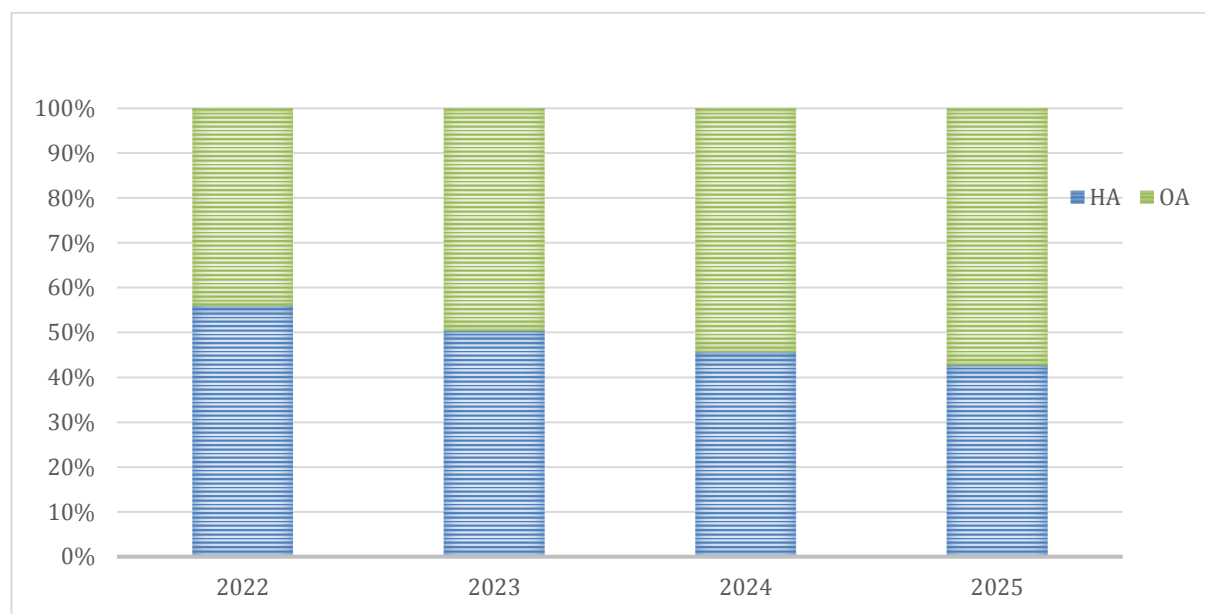


Рисунок 2.3– Структура активів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» протягом 2022-2025 рр.

Джерело: [11, 20, 21]

Як видно з рис. 2.3 протягом аналізованого періоду в структурі активів підприємства збільшується частка оборотних активів. У 2022 році переважали необоротні активи, частка яких становила 56,0 % загальної вартості активів, у

подальші роки їх питома вага поступово знижувалася і у 2025 році становила 42,7 %. Водночас частка оборотних активів зросла з 44,0 % у 2022 році до 57,3 % у 2025 році.

Така структурна зміна свідчить про підвищення мобільності активів підприємства. Збільшення частки оборотних активів позитивно впливає на ліквідність, оскільки саме оборотні активи забезпечують гнучкість господарської діяльності, можливість швидкого реагування на зміни ринкового попиту та своєчасне виконання поточних зобов'язань.

В табл. 2.3 наведено динаміку та структуру оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.3 – Структура оборотних активів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Показники	2022	2023	2024	2025
1. Активи всього, тис. грн	2 625 295	2 850 410	3 082 118	3 363 491
2. Необоротні активи, тис. грн	1 469 867	1 436 533	1 407 763	1 436 797
- у % до всіх активів	55,989	50,397	45,675	42,717
3. Оборотні активи, тис. грн	1 155 428	1 413 877	1 674 355	1 926 694
- у % до всіх активів	44,011	49,603	54,325	57,283
3.1 Матеріальні оборотні активи, тис. грн	675 023	694 624	658 304	649 681
- у % до оборотних активів	58,422	49,129	39,317	33,720
3.2 Дебіторська заборгованість, тис. грн	406427	422912	555878	429231
- у % до оборотних активів	35,175	29,912	33,20	22,278
3.3 Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	72166	294822	460141	761181
- у % до оборотних активів	6,246	20,852	27,482	39,507
3.4 Інші оборотні активи, тис. грн	1706	1503	32	86601
- у % до оборотних активів	0,148	0,106	0,002	4,495

Джерело: [11, 20, 21]

Як видно з даних наведених в табл. 2.3, у структурі оборотних активів спостерігається зменшення частки матеріальних оборотних активів. Так у 2022 р. їх частка складала 58,4 % оборотних активів, то у 2025 році – 33,7 %. Це свідчить про підвищення ефективності управління запасами, скорочення надлишкових залишків сировини, матеріалів або готової продукції, а також про зменшення частки ресурсів, відлічених у запаси.

Аналіз дебіторської заборгованості показує різноспрямовану динаміку, так у 2022–2024 рр. вона зростала, однак у 2025 році її обсяг скоротився до 429 231 тис. грн. В загальній структурі оборотних активів її частка зменшилася з 35,2 % у 2022 р. до 22,3 % у 2025 р., що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів та підвищення ефективності управління розрахунками.

Аналіз динаміки та структури грошових коштів показав суттєве зростання, їх обсяг збільшився з 72 166 тис. грн у 2022 р. до 761 181 тис. грн у 2025 р, а частка в оборотних активах зросла з 6,2 % до 39,5 %. Це свідчить про формування значного запасу ліквідності та підвищення фінансової гнучкості.

Наступним етапом фінансового аналізу є оцінка джерел формування активів підприємства, тобто структури капіталу. Аналіз капіталу дозволяє визначити, за рахунок яких джерел фінансується діяльність підприємства, який рівень його фінансової незалежності та наскільки значною є залежність від позикових ресурсів.

Динаміку капіталу ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» наведено на рис. 2.5, а структуру капіталу – на рис. 2.6.

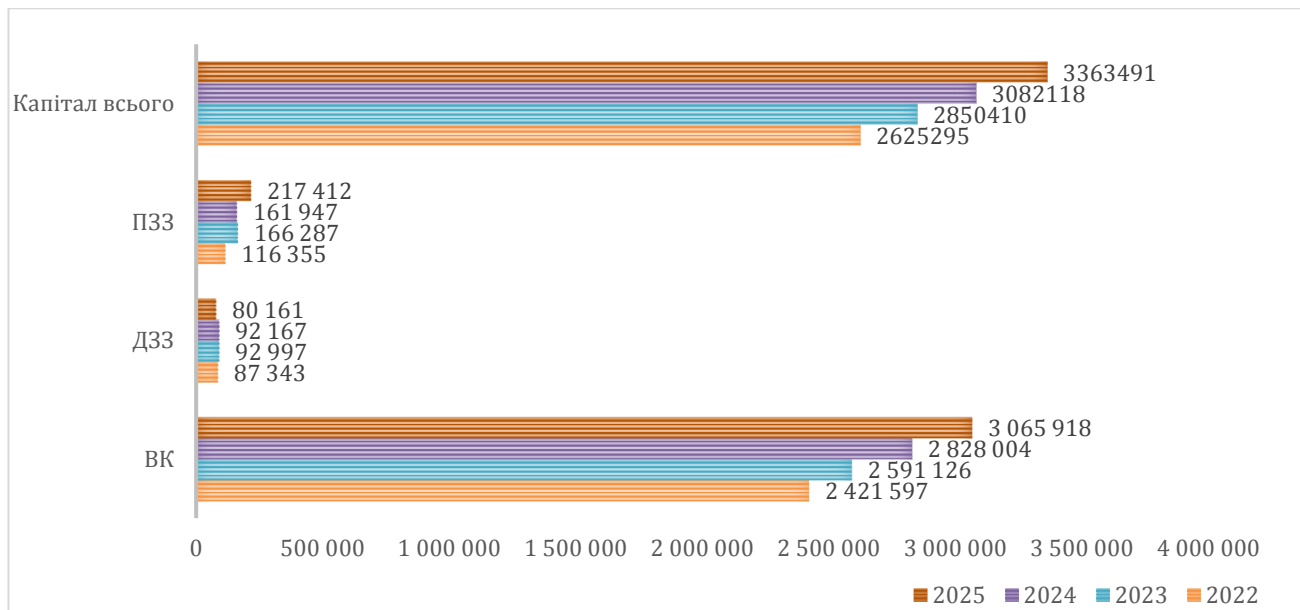


Рисунок 2.5 – Динаміка капіталу ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» протягом 2022-2025 рр.

Джерело: [11, 20, 21]

Як видно з рис. 2.5, протягом 2022–2025 рр. власний капітал підприємства поступово зростає. Це свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та накопичення власних джерел фінансування. Зростання власного капіталу є позитивним фактором, оскільки воно зменшує залежність підприємства від зовнішніх кредиторів і підвищує фінансову автономію.

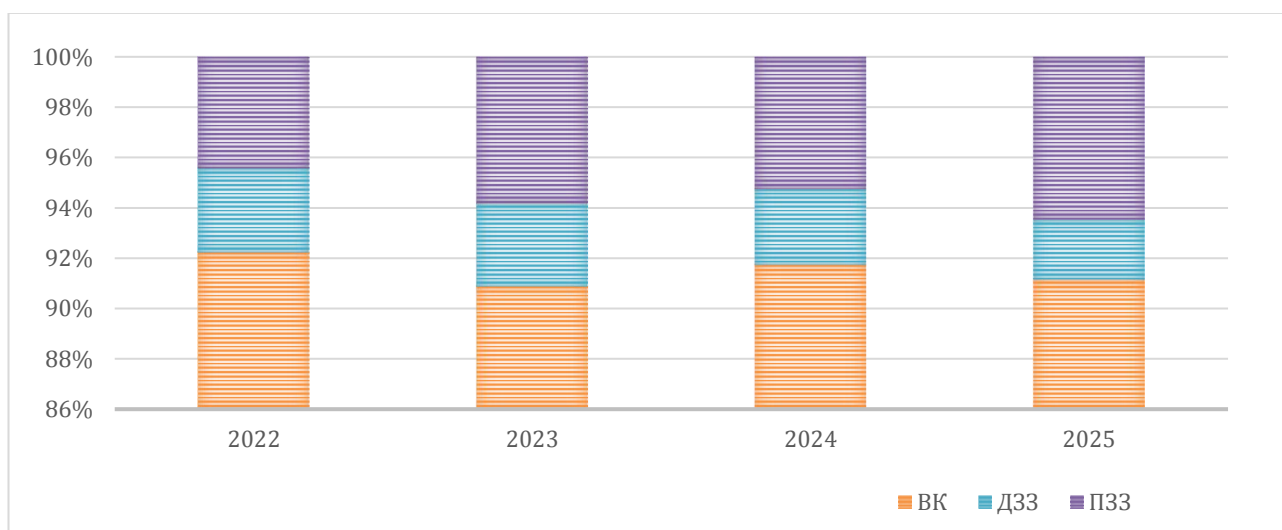


Рисунок 2.6 – Структура капіталу ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Джерело: [11, 20, 21]

Структура капіталу, наведена на рис. 2.6, характеризується переважанням власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування. Така структура є фінансово стійкою, оскільки підприємство має низький рівень боргового навантаження та може фінансувати основну частину своєї діяльності за рахунок власних ресурсів.

Наступним етапом проводимо аналіз ліквідності. Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1 Коефіцієнт покриття (Кпок.)	>1	9,93	8,50	10,32	8,86
2 Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв.лікв.)	0,6-0,8, збільшення	4,13	4,33	6,27	5,87
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс.лікв.)	>0, 1 збільшення	0,62	1,77	2,84	3,50

Джерело: [11, 20, 21, 28]

Як видно з табл. 2.5, усі показники ліквідності підприємства протягом 2022–2025 рр. суттєво перевищують нормативні значення. Коефіцієнт покриття при нормативі більше 1 становив 9,93 у 2022 р., 8,50 у 2023 р, 10,32 у 2024 р. та 8,86 у 2025 р. Це означає, що підприємство має значний обсяг оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Надмірно високий рівень цього показника свідчить, що частина оборотних активів використовується

недостатньо ефективно або не залучена повною мірою до господарського обороту.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також значно перевищує нормативне значення 0,6–0,8. У 2025 р. становив 5,87, що свідчить про здатність підприємства погашати поточні зобов'язання навіть без урахування запасів.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду суттєво зростає, з 0,62 у 2022 р. до 3,50 у 2025 р. Це свідчить про значне зростання грошових коштів і можливість негайного погашення поточних зобов'язань. Але високий рівень абсолютної ліквідності може вказувати на накопичення значного обсягу грошових коштів, які доцільно частково спрямовувати на інвестиційні проекти, модернізацію виробництва або розвиток маркетингової діяльності.

Після оцінки майнового стану та ліквідності переходимо до аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Такий аналіз дає змогу визначити динаміку доходів, витрат і прибутку, а також оцінити ефективність основної та операційної діяльності підприємства.

Динаміку показників, що відображають формування чистого прибутку, наведено на рис. 2.7, а основні фінансові показники діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» – у табл. 2.6.

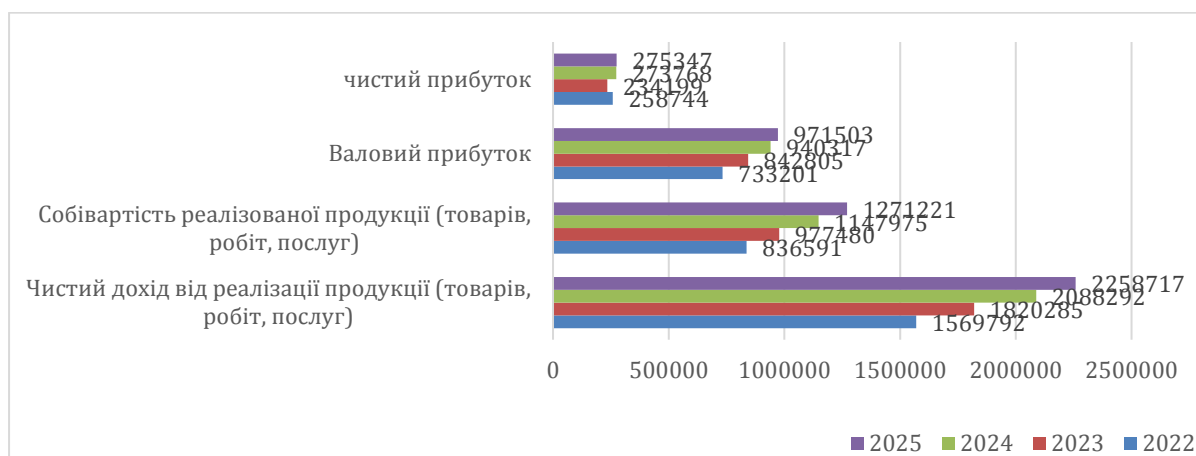


Рисунок 2.7 – Динаміка показників, що відображають формування чистого прибутку

Джерело: [11, 20, 21]

Як видно з рис. 2.7, чистий дохід від реалізації продукції протягом 2022–2025 рр. стабільно зростає. У 2022 р. цей показник становив 1 569 792 тис. грн, а у 2025 році – 2 258 717 тис. грн. У 2025 р. порівняно з 2024 роком чистий дохід збільшився на 170 425 тис. грн, або на 8,16 %. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз основних фінансових показників діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Показник	Період, роки				Відношення 2025/2024	
	2022	2023	2024	2025	тис грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1569792	1820285	2088292	2258717	170425	108,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	836591	977480	1147975	1271221	123246	110,74
Валовий прибуток	733201	842805	940317	971503	31186	103,32
Інші операційні доходи	60293	42751	76635	97711	21076	127,50
Адміністративні витрати	131227	153963	177360	196666	19306	110,89
Витрати на збут	261285	332262	401460	315959	-85501	78,70
Інші операційні витрати	82736	108456	101584	171514	69930	168,84
Інші доходи	119	816	300	0	-300	0
Інші витрати	1673	19	567	250	-317	44,09
Прибуток до оподаткування	316692	291672	336281	324032	-12249	96,36
Чистий прибуток	258744	234199	273768	275347	1579	100,57

Джерело: [11, 20, 21]

Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зростання. У 2025 р. порівняно із 2024 р. цей показник збільшився на 123 246 тис. грн, або на

10,74 %, що перевищує темп зростання чистого доходу. Така ситуація свідчить про певне підвищення витратомісткості продукції та потребує посилення контролю за виробничими витратами.

Валовий прибуток підприємства у 2025 р. становив 971 503 тис. грн, що на 31 186 тис. грн більше, ніж у 2024 р. Темп приросту валового прибутку становив 3,32 %, тобто він зростав повільніше, ніж чистий дохід. Це пояснюється вищими темпами зростання собівартості продукції.

Інші операційні доходи у 2025 році зросли на 27,5 %, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства. Водночас адміністративні витрати збільшилися на 10,89 %, а інші операційні витрати – на 68,84 %. Особливої уваги потребує саме зростання інших операційних витрат, оскільки воно може негативно впливати на прибуток від операційної діяльності.

Позитивною тенденцією є скорочення витрат на збут у 2025 році на 21,3 %. Це може свідчити про підвищення ефективності збутової політики, оптимізацію каналів просування або зменшення витрат на реалізацію продукції. Прибуток до оподаткування у 2025 році становив 324 032 тис. грн, що на 3,64 % менше порівняно з 2024 роком. Водночас чистий прибуток підприємства зріс з 273 768 тис. грн у 2024 році до 275 347 тис. грн у 2025 році, тобто на 1 579 тис. грн. Хоча приріст чистого прибутку є незначним, сам факт його збереження на високому рівні свідчить про стабільність фінансових результатів підприємства.

Наступним етапом проводимо аналіз показників рентабельності. Рентабельність характеризує здатність підприємства генерувати прибуток від використання активів, капіталу, витрат і реалізації продукції. Саме показники рентабельності дозволяють оцінити не лише абсолютний розмір прибутку, а й ефективність його формування.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз коефіцієнтів рентабельності ПАТ НВЦ

«Борщагівський ХФЗ»

Показник	2022	2023	2024	2025
Рентабельність виробничих витрат	87,64	86,22	81,91	76,42
Загальна рентабельність витрат	66,40	49,05	49,38	47,35
Рентабельність активів, %	9,86	8,22	8,88	8,19
Рентабельність власного капіталу, %	10,69	9,34	10,10	9,34
ЕФВ	1,08	1,14	1,14	1,14
Валова рентабельність реалізованої продукції	46,71	46,30	45,03	43,01
Операційна рентабельність реалізованої продукції	20,27	15,98	16,13	17,27
Чиста рентабельність реалізованої продукції	16,48	12,87	13,11	12,19
Валова рентабельність основної діяльності	87,64	86,22	81,91	76,42
Рентабельність операційної діяльності	28,99	22,21	21,74	24,58

Джерело: [11, 20, 21]

Як видно з табл. 2.6, підприємство протягом 2022–2025 рр. залишалося прибутковим за всіма основними показниками. Водночас частина коефіцієнтів має тенденцію до поступового зниження.

Рентабельність виробничих витрат знизилася з 87,64 % у 2022 р. до 76,42 % у 2025 р. Це свідчить про те, що кожна гривня виробничих витрат приносить менший обсяг валового прибутку, ніж на початку аналізованого періоду. Основною причиною такої динаміки є зростання собівартості реалізованої продукції.

Загальна рентабельність витрат також знизилася з 66,40 % у 2022 р. до 47,35 % у 2025 р., що вказує на необхідність оптимізації витратної політики.

Рентабельність активів у 2025 р. становила 8,19 %, що дещо нижче показника 2024 р. Це свідчить про помірне зниження ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Рентабельність власного капіталу у 2025 р. становила 9,34 %, що також є нижчим за показник 2024 р., цей показник характеризує стабільну здатність підприємства генерувати прибуток на вкладений власний капітал.

Валова рентабельність реалізованої продукції знизилася з 46,71 % у 2022 р. до 43,01 % у 2025 р. Така тенденція підтверджує, що темпи зростання собівартості випереджають темпи зростання чистого доходу, що поступово зменшує маржинальність основної діяльності.

Операційна рентабельність реалізованої продукції у 2025 р. становила 17,27 %, що є вищим за показники 2023–2024 рр. Це свідчить про певне покращення ефективності операційної діяльності у 2025 р., завдяки скороченню витрат на збут.

Чиста рентабельність реалізованої продукції у 2025 р. становила 12,19 %, що нижче показника 2024 р. Це означає, що з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримує близько 12 копійок чистого прибутку.

Отже, аналіз рентабельності свідчить, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» зберігає достатньо високий рівень прибутковості, однак спостерігається поступове зниження ефективності виробничих витрат і маржинальності продукції. У зв'язку з цим підприємству доцільно зосередити увагу на контролі собівартості, оптимізації операційних витрат та підвищенні ефективності використання активів.

Наступним етапом фінансового аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, підтримувати фінансову рівновагу та покривати свої потреби у фінансуванні за рахунок надійних джерел.

Аналіз фінансової стійкості проводиться з використанням абсолютних та відносних показників. За допомогою абсолютних показників визначається тип фінансової стійкості підприємства. В основу визначення типу фінансової

стійкості покладено оцінку того, за рахунок яких джерел підприємство покриває свої запаси: власних оборотних коштів, власних і довгострокових джерел або загальної величини основних джерел формування запасів.

Розрахунок типу фінансової стійкості ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок типу фінансової стійкості ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Показник	2022	2023	2024	2025
1. Загальна величина запасів	675 023	694 624	658 304	649 681
2. Наявність власних джерел формування запасів (власні кошти)	951 730	1 154 593	1 420 241	1 629 121
3. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів ВОК + Довгострокові зобов'язання	1 039 073	1 247 590	1 512 408	1 709 282
4. Загальна величина основних джерел формування запасів ВОК + Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання	1 155 428	1 413 877	1 674 355	1 926 694
5. Надлишок або нестача власних джерел формування запасів (ряд. 2 – ряд. 1)	276 707	459 969	761 937	979 440
6. Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів (ряд. 3 – ряд. 1)	364 050	552 966	854 104	1 059 601
7. Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів (ряд. 4 – ряд. 1)	480 405	719 253	1 016 051	1 277 013
8. Трьох компонентний показник типу фінансової стійкості	1; 1; 1	1; 1; 1	1; 1; 1	1; 1; 1

Джерело: [11, 20, 21, 28]

Як видно з табл. 2.7, протягом 2022–2025 рр. підприємство мало абсолютний тип фінансової стійкості. Трикомпонентний показник у всі роки становив 1;1;1, що означає повне покриття запасів власними джерелами фінансування.

Власні оборотні кошти протягом аналізованого періоду зростають. Надлишок власних джерел формування запасів зріс з 276 707 тис. грн у 2022 р. до 979 440 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості підприємства та зростання його здатності самостійно фінансувати оборотні активи.

Таким чином, результати табл. 2.7 свідчать, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» має абсолютно стійкий фінансовий стан, оскільки запаси підприємства повністю забезпечені власними джерелами фінансування.

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості

	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,9224095	0,909036	0,917552	0,911529
Коефіцієнт фінансової залежності	1,0841172	1,100066	1,089856	1,097058
коефіцієнт фінансового ризику	0,0443207	0,058338	0,052544	0,064639
Власний оборотний капітал	951 730	1 154 593	1 420 241	1 629 121
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,3625231	0,405062	0,4608	0,484354
коефіцієнт покриття	11,888173	9,993389	11,12888	10,30308
коефіцієнт фінансової стійкості	1	0,941662	0,947456	0,935361

Джерело: [11, 20, 21, 28]

Як видно з табл. 2.8, коефіцієнт фінансової незалежності протягом усього аналізованого періоду залишався дуже високим і перевищує 0,9. У 2025 р. він становив 0,912, а це означає, що понад 91 % активів підприємства сформовано за

рахунок власного капіталу. Така структура джерел фінансування є ознакою високої фінансової автономії.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2025 р. становив 1,097, що підтверджує незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансового ризику також залишається низьким – 0,065 у 2025 р., тобто на 1 грн власного капіталу припадає лише близько 6,5 копійок позикового капіталу.

Власний оборотний капітал підприємства протягом аналізованого періоду стабільно зростав: з 951 730 тис. грн у 2022 році до 1 629 121 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про збільшення власних ресурсів, які підприємство може спрямовувати на фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу зріс з 0,36 у 2022 р. до 0,48 у 2025 р., тобто майже половина власного капіталу підприємства перебуває у мобільній формі та може бути використана для фінансування операційної діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2025 р. становив 0,935, що також підтверджує високий рівень стабільності джерел фінансування.

Отже, аналіз фінансової стійкості свідчить про дуже сильні фінансові позиції ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». Підприємство має абсолютний тип фінансової стійкості, високий рівень фінансової незалежності, низький рівень фінансового ризику та достатній обсяг власного оборотного капіталу.

### 2.3 Аналіз конкурентної позиції ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Фармацевтична галузь України у 2025 році продемонструвала позитивну динаміку розвитку та зростання обсягів реалізації продукції. За даними Forbes Ukraine, сукупний виторг десяти найбільших українських фармацевтичних виробників перевищив 50 млрд грн, тоді як загальний обсяг продажу лікарських засобів на внутрішньому ринку зріс на 12,1% та досяг 171,7 млрд грн [27].

Лідером фармацевтичного ринку України другий рік поспіль залишається компанія Farmak, обсяг виторгу якої у 2025 р. становив 13,3 млрд грн, що на 23% більше порівняно з попереднім роком. До числа найбільших фармацевтичних виробників також увійшли компанії «Юрія-Фарм» із виторгом 10,2 млрд грн та Київський вітамінний завод, обсяг реалізації якого становив 6 млрд грн. [27]

Серед великих виробників найбільш високі темпи зростання продемонструвала компанія «Біофарма», виторг якої збільшився на 48 % і досяг 5,2 млрд грн. Водночас окремі підприємства завершили звітний період зі зниженням фінансових показників. Зокрема, обсяг виторгу компанії «Дарниця» скоротився на 38 % – до 4,3 млрд грн, що значною мірою було пов'язано з конфліктом підприємства з найбільшими аптечними мережами. Корпорація «Артеріум» також продемонструвала негативну динаміку: її виторг зменшився на 21 % і становив 4,1 млрд грн.

До переліку десяти найбільших фармацевтичних виробників України у 2025 році увійшли Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод, компанія «Здоров'я», «Інтерхім» та «Лубнифарм».

Протягом останніх років ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» займає провідні позиції в рейтингах фармацевтичних виробників України [26].

За результатами роздрібного продажу продукції на фармацевтичному ринку України у 2025 р. ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» посіло 7-ме місце серед вітчизняних фармацевтичних виробників із показником обсягу реалізації 2 278 806,71 тис. грн [20].

Як свідчать результати діяльності провідних фармацевтичних підприємств відбувається подальше зростання та концентрацію українського фармацевтичного ринку. Водночас ринок характеризується високим рівнем конкуренції, нерівномірністю фінансових результатів окремих компаній та посиленням впливу зовнішніх економічних і організаційних факторів на результати діяльності фармацевтичних виробників

Фармацевтичний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, значною концентрацією виробництва та активною модернізацією

підприємств. Основними конкурентами ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є провідні українські виробники лікарських засобів, серед яких ПАТ «Фармак», ПрАТ «ФФ Дарниця», ПАТ «Київський вітамінний завод», фармацевтична компанія «Здоров'я», фармацевтична корпорація «Юрія-Фарм», ТОВ «Курум Фарм», ТДВ «Інтерхім», [20, 21].

Порівняльну характеристику провідних вітчизняних виробників лікарських засобів, які є основними конкурентами для ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика провідних фармацевтичних компаній України

Критерій порівняння	АТ «Фармак»	ПрАТ «ФК «Дарниця»	Корпорація «Артеріум»	ТОВ «Юрія-Фарм»	ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	АТ «Київський вітамінний завод»
Ринкове позиціонування	Абсолютний лідер за обсягами роздрібної реалізації у грошовому вираженні.	Лідер за натуральним і обсягами (кількістю упаковок); високоавтоматизований комплекс.	Один із найбільших виробників фітопрепаратів та антибіотиків в (об'єднує два заводи).	Беззаперечний лідер у госпітальному сегменті та секторі інфузійних розчинів.	Провідне інноваційне підприємство з високим ступенем міжнародної сертифікації.	Лідер у сегменті вітамінних препаратів, дієтичних добавок та метаболічних засобів.
Продуктовий портфель	Понад 450 найменувань (ендокринологія, кардіологія, офтальмологія).	Понад 280 найменувань (кардіологія, неврологія, управління болем).	Широкий спектр антибактеріальних, кардіологічних та фотохімічних засобів.	Госпітальні розчини, антибіотики, інгаляційні препарати, медичні вироби.	Понад 130 найменувань (ліки, ветеринарні препарати, БАДи, дезінфектанти).	Понад 130 найменувань (вітамінно-мінеральні комплекси, кардіологія, офтальмологія).
Експортний потенціал	Високий рівень глобалізації – експорт у понад 50 країн, виробничі хаби в ЄС.	Експорт у 15–20 країн світу, активна експансія на європейській та азійській ринки.	Експорт у понад 10–15 країн, міцні позиції в Східній Європі та Центральній Азії.	Експорт у понад 40 країн (країни Латинської Америки, Азії, Африки).	Експорт у 17 країн, серед яких країни ЄС та СНД, Латвія, Болгарія, країни Африки, Азії, Балканського регіону.	Орієнтація переважно на внутрішній ринок, експорт у понад 10 країн СНД та Балтії.
Ключова стратегічна перевага	Потужний R&D-комплекс, глибока інтернаціоналізація	Роботизована логістика, максимальна швидкість виведення	Синергія мікробіологічного (Київ) та фітохімічного	Унікальна спеціалізація на інфузіях, лідерство у	Перше підприємство в Україні, що впровадило	Вузькоспеціалізоване лідерство, висока концентрація

	лізація бізнесу.	генериків на ринок.	го (Львів) виробництв.	сфері біотехнологій.	повний комплекс стандартів (GMP, GDP, ISO, SA 8000).	у нішевих безрецептурних сегментах (OTC).
--	------------------	---------------------	------------------------	----------------------	--	---

АТ «Фармак» є безумовним лідером українського фармацевтичного ринку за обсягами реалізації продукції, рівнем інвестицій у дослідження та міжнародною присутністю. Компанія характеризується масштабною диверсифікацією продуктового портфеля, значними інвестиціями в R&D та активною експортною експансією.

Фармацевтична компанія «Дарниця» спеціалізується на виробництві генеричних лікарських засобів та має потужні виробничі можливості. Перевагами підприємства є високий рівень автоматизації виробництва, сильний бренд та широка присутність у сегменті доступних лікарських препаратів.

АТ «Київський вітамінний завод» спеціалізується переважно на виробництві вітамінних препаратів, дієтичних добавок та лікарських засобів. Компанія активно модернізує виробничі процеси, розширює асортимент продукції та розвиває міжнародне співробітництво.

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» функціонує як інноваційне фармацевтичне підприємство, яке поєднує сучасне виробництво, розвинений науково-дослідний потенціал та міжнародні стандарти якості GMP, ISO, GDP та SA 8000. Підприємство активно здійснює модернізацію виробничих потужностей, розширює асортимент продукції та розвиває експортну діяльність.

ТОВ «Юрія-Фарм» займає унікальну нішу, утримуючи понад 60% ринку госпітальних поставок інфузійних розчинів. «Юрія-Фарм» формує комплексну екосистему лікування в стаціонарах (включаючи системи введення та медичні вироби). Важливою складовою розвитку компанії є вихід на ринок оригінальних біотехнологічних розробок та запуск інноваційних засобів для небулайзерної терапії (інгаляцій).

Український фармацевтичний ринок розвивається не лише за рахунок універсальних гігантів («Фармак», «Дарниця»), а й завдяки потужним нішевим гравцям. БХФЗ посилює ринок високими стандартами європейської сертифікації та збалансованим портфелем, а Київський вітамінний завод забезпечує стійкість у сегменті профілактичної медицини та безрецептурних засобів.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності провідних фармацевтичних компаній України доцільно використати метод експертних оцінок. Даний метод дозволяє комплексно оцінити конкурентні переваги підприємств за сукупністю якісних та кількісних характеристик. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою, де: 0 – відсутність параметра; 1 – незадовільний рівень; 2 – задовільний рівень; 3 – добрий рівень; 4 – дуже добрий рівень; 5 – відмінний рівень показника.

В основу оцінювання покладено аналіз ринкового позиціонування компаній, широти асортименту, рівня технологічного розвитку, фінансової стійкості, ефективності збутової політики, міжнародної діяльності та інших факторів, що формують конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств.

Таблиця 2.10 – Результати оцінки конкурентних переваг фармацевтичних підприємств

Показник	АТ «Фармак»	ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	ПрАТ «ФФ «Дарниця»	АТ «Київський вітамінний завод»	Корпорація «Артеріум»	ТОВ «Юрія - Фарм»
Якість товару	5	5	4	4	4	5
Асортимент продукції	5	4	5	4	4	4
Цінова політика	4	4	4	5	4	3
Розгалуженість та ефективність каналів збуту	5	4	5	4	4	5
Ринкова частка	5	3	4	4	4	5
Дизайн упаковки	5	4	4	3	4	4

Рівень менеджменту	5	4	5	4	4	5
Прибутковість діяльності	5	4	3	4	2	5
Фінансова стійкість	5	5	3	4	3	5
Рівень технології	5	5	5	4	4	5
Унікальність продукту	4	4	4	4	5	5
Відомість продукту	5	4	5	4	4	4
Загальна сума балів	58	50	51	48	46	55

Результати проведеного аналізу вказують на високий рівень конкурентоспроможності провідних фармацевтичних підприємств України. Найвищу сумарну оцінку отримало АТ «Фармак» – 58 балів, що обумовлено його лідерськими позиціями на ринку, високим рівнем технологічного розвитку, масштабною міжнародною діяльністю, потужним R&D-комплексом та широким асортиментом продукції.

Друге місце за рівнем конкурентоспроможності займає ТОВ «Юрія-Фарм» із результатом 55 балів. Конкурентними перевагами компанії є лідерство у госпітальному сегменті, високий рівень інноваційності, розвинена система збуту та значний експортний потенціал.

ПрАТ «ФФ «Дарниця» - третя позиція, підприємство характеризується високим рівнем автоматизації виробництва та ефективною збутовою системою, однак зниження фінансових результатів упродовж останніх років негативно вплинуло на загальний рівень конкурентоспроможності компанії.

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» отримало 50 балів, що свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку України. Основними конкурентними перевагами компанії є висока якість продукції, наявність міжнародних сертифікатів якості, високий рівень технологічного забезпечення виробництва та фінансова стійкість. Водночас підприємство дещо поступається лідерам ринку за масштабами

асортименту, рівнем ринкової частки та впізнаваністю бренду на міжнародному рівні.

АТ «Київський вітамінний завод» демонструє стабільні конкурентні позиції завдяки спеціалізації у сегменті вітамінних препаратів та безрецептурної продукції. Водночас компанія має нижчий рівень технологічної та міжнародної активності порівняно з лідерами ринку.

Корпорація «Артеріум» має сильні позиції у виробництві антибактеріальних та фітопрепаратів, однак поступається конкурентам за рівнем фінансової стійкості та масштабами ринкової присутності.

Оцінювання конкурентних переваг підприємства можна більш наочно представити за допомогою багатокутника конкурентоспроможності (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Графічна інтерпретація поточної конкурентоспроможності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» займає конкурентоспроможні позиції на вітчизняному фармацевтичному ринку та має значний потенціал для подальшого розвитку. Для зміцнення конкурентних переваг підприємству доцільно активізувати маркетингову діяльність, розширювати асортимент продукції, посилювати міжнародну присутність та підвищувати рівень впізнаваності бренду на зовнішніх ринках.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»

3.1. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Для оцінки конкурентного середовища та визначення стратегічних позицій ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» доцільно використати модель «5 сил конкуренції» М. Портера. Дана модель дозволяє оцінити вплив основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, визначити рівень конкурентного тиску в галузі.

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентного середовища ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Характер впливу	Рівень впливу
Конкуренція між існуючими компаніями	На фармацевтичному ринку України спостерігається високий рівень конкуренції між великими вітчизняними виробниками, зокрема «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», «Київський вітамінний завод» та іншими компаніями. Конкуренція здійснюється за рахунок цінової політики, асортименту продукції, інноваційності, маркетингової активності та якості лікарських засобів.	Високий
Загроза появи нових конкурентів	Вхід до фармацевтичної галузі потребує значних інвестицій у виробничі потужності, сертифікацію GMP, науково-дослідну діяльність та державну реєстрацію препаратів. Це суттєво обмежує можливість появи нових великих конкурентів. Водночас існує ризик виходу на ринок іноземних виробників.	Середній
Сила постачальників	Фармацевтичне виробництво значною мірою залежить від постачання активних фармацевтичних інгредієнтів, допоміжних речовин та пакувальних матеріалів, значна частина яких імпортується. Валютні коливання, логістичні ризики та залежність	Високий

	від окремих постачальників можуть негативно впливати на собівартість продукції.	
Сила покупців	Споживачі фармацевтичної продукції мають широкий вибір аналогічних препаратів різних виробників. Значний вплив на попит мають аптечні мережі, дистриб'ютори, медичні заклади та державні закупівлі. Водночас для частини препаратів важливу роль відіграє репутація бренду та довіра споживачів.	Середній–високий
Загроза появи товарів-замінників	На ринку існує значна кількість генеричних препаратів, біологічно активних добавок, імпорتنих аналогів та альтернативних методів лікування, що створює ризик заміщення окремих видів продукції підприємства.	Середній

Проведений аналіз свідчить про те, що фармацевтична галузь України характеризується високим рівнем конкурентного тиску. Найбільший вплив на діяльність ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» здійснює конкуренція між існуючими учасниками ринку, оскільки підприємство функціонує в умовах активної боротьби за ринкову частку, споживачів та канали збуту.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства також мають постачальники сировини та матеріалів. Залежність від імпорتنих компонентів і коливання валютних курсів можуть призводити до зростання виробничих витрат та впливати на рівень прибутковості підприємства.

Разом із тим загроза появи нових конкурентів залишається помірною через високі бар'єри входу до галузі, пов'язані із необхідністю значних інвестицій, складністю сертифікації виробництва та жорстким державним регулюванням фармацевтичного ринку.

Важливим фактором конкурентного середовища є наявність значної кількості товарів-замінників, зокрема генеричних препаратів та імпоротної продукції. Це вимагає від підприємства постійного оновлення асортименту,

підтримання високої якості продукції та активного розвитку маркетингової діяльності.

Отже, результати аналізу за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера свідчать про наявність значного конкурентного тиску у фармацевтичній галузі, проте ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» має достатній потенціал для зміцнення ринкових позицій завдяки високій якості продукції, інноваційній діяльності та розвитку міжнародного співробітництва

Наступним кроком проведемо SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє зіставити внутрішні чинники підприємства (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми ринковими факторами (можливостями та загрозами) фармацевтичного сектору України.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>1. Високий рівень сертифікації та комплаєнсу: першість у впровадженні комплексних стандартів (GMP, GDP, ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001, SA 8000), наявність визнання німецького інспекторату.</p> <p>2. Науковий потенціал та власний R&amp;D: інтеграція Науково-виробничого центру з промисловими лініями, що прискорює виведення на ринок модифікованих генериків.</p> <p>3. Диверсифікація продуктового портфеля: наявність понад 100 найменувань у різних категоріях (Rx, OTC, ветеринарія, БАДи, дезінфектанти), що знижує залежність від одного сегмента.</p> <p>4. Потужний репутаційний капітал (гудвіл): стійкий імідж соціально відповідального, екологічного та прозорого вітчизняного виробника.</p> <p>5. Географічна гнучкість експорту: наявність офіційних закордонних</p>	<p>1. Обмежені фінансові масштаби (Mid-cap): порівняно менші обсяги обігових коштів та інвестиційних бюджетів порівняно з лідерами мас-маркету («Фармак», «Дарниця»).</p> <p>2. Залежність від імпоротної сировини: більшість активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) та високотехнологічного обладнання імпортуються, що створює валютні ризики.</p> <p>3. Стримана маркетингова активність у масових каналах: менші рекламні бюджети на ТБ та радіо порівняно з агресивними конкурентами в OTC-сегменті.</p> <p>4. Концентрація виробництва: основні промислові потужності зосереджені на одному локальному майданчику в Києві, що підвищує безпекові ризики.</p> <p>5. Вузька спеціалізація в окремих нішах: відсутність домінування у великих госпітальних сегментах (наприклад, у масштабному секторі</p>

Представництво (Молдова, Казахстан, Узбекистан, Сербія).	стандартних інфузійних розчинів, де лідирує «Юрія-Фарм»).
Можливості (О)	Загрози (Т)
<p>1. Євроінтеграція та вихід на ринки ЄС: чинна європейська сертифікація ліній дозволяє нарощувати експансію на європейський ринок на тлі гармонізації українського законодавства з директивами ЄС.</p> <p>2. Розширення участі у програмах реімбурсації: збільшення номенклатури ліків, що підпадають під державну програму «Доступні ліки», забезпечує гарантований збут.</p> <p>3. Зростання попиту на фітопрепарати та БАДи: глобальний тренд на профілактичну медицину та натуральні компоненти відкриває можливості для розвитку брендів типу «Алохол» та нових ліній БАДів.</p> <p>4. Імпортозаміщення: через зниження купівельної спроможності населення відбувається переорієнтація споживачів із дорогих імпортних ліків на якісні та доступніші вітчизняні аналоги.</p> <p>5. Контрактне виробництво: використання вільних сертифікованих потужностей для випуску продукції під замовлення іноземних брендів (Toll Manufacturing).</p>	<p>1. Макроекономічна та безпекова нестабільність: воєнні ризики, руйнування логістичних ланцюжків, перебої з енергопостачанням на внутрішньому ринку.</p> <p>2. Посилення цінової конкуренції: агресивна цінова політика великих вітчизняних виробників, які демпінгують за рахунок ефекту масштабу.</p> <p>3. Регуляторний тиск: постійне посилення вимог до реєстрації, перереєстрації лікарських засобів та жорсткий контроль за ціноутворенням на соціально значущі ліки.</p> <p>4. Дефіцит кваліфікованих кадрів: відтік наукових та інженерно-технічних спеціалістів за кордон (ризик для R&amp;D-сектору).</p> <p>5. Валютні коливання: девальвація національної валюти призводить до здорожчання імпортних АФІ та зростання собівартості виробництва.</p>

Проведений SWOT-аналіз ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» дозволив комплексно оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на формування маркетингової стратегії підприємства, визначити його конкурентні переваги, слабкі сторони, ринкові можливості та потенційні загрози.

Результати аналізу свідчать, що підприємство має низку суттєвих сильних сторін, які забезпечують його конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку України. Насамперед це високий рівень міжнародної сертифікації та

відповідності світовим стандартам якості, наявність власного науково-дослідного потенціалу, диверсифікований продуктовий портфель та позитивний репутаційний імідж компанії. Важливою конкурентною перевагою ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є також поєднання виробничої та наукової діяльності, що дозволяє підприємству оперативно адаптувати асортимент продукції до потреб ринку та забезпечувати стабільний рівень інноваційної активності.

Позитивним фактором є і наявність міжнародної присутності підприємства через експортну діяльність та функціонування закордонних представництв. Це створює передумови для подальшого розширення ринків збуту та зниження залежності від внутрішнього ринку.

SWOT-аналіз дозволив виявити й певні слабкі сторони підприємства, а саме залежність від імпортової сировини та обладнання, що формує високий рівень валютних ризиків і впливає на собівартість продукції. Крім того, підприємство поступається окремим великим конкурентам за масштабами фінансових ресурсів і маркетингових бюджетів, що обмежує можливості активного просування продукції в масових каналах комунікації.

Окремим фактором ризику є концентрація основних виробничих потужностей на одному виробничому майданчику, що в умовах воєнного стану та безпекових загроз може негативно впливати на стабільність виробничої діяльності підприємства. Також підприємство має обмежені позиції в окремих великих госпітальних сегментах фармацевтичного ринку, де домінують інші виробники.

Серед зовнішніх можливостей для розвитку підприємства найбільш перспективними є подальша євроінтеграція та розширення присутності на ринках Європейського Союзу. Наявність міжнародних сертифікатів якості створює для підприємства сприятливі умови для нарощування експорту та інтеграції у міжнародні виробничі й збутові ланцюги.

Важливими можливостями також є розвиток програм державної реімбурсації лікарських засобів, зростання попиту на фітопрепарати, БАДи та профілактичну продукцію, а також тенденція до імпортозаміщення на

внутрішньому ринку. Додаткові перспективи для підприємства формує можливість розвитку контрактного виробництва для міжнародних фармацевтичних компаній.

Разом із тим підприємство функціонує в умовах значного впливу зовнішніх загроз. Найбільш суттєвими серед них є воєнні ризики, нестабільність економічного середовища, логістичні проблеми, коливання валютного курсу та зростання вартості імпорتنих компонентів. Значний вплив на діяльність підприємства також має посилення конкурентного тиску з боку великих українських та міжнародних фармацевтичних компаній, що активно використовують інструменти цінової конкуренції та масштабні маркетингові кампанії.

Крім того, негативним фактором для розвитку підприємства є посилення регуляторних вимог до фармацевтичної продукції та дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема у сфері науково-дослідної діяльності та високотехнологічного виробництва.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» має достатньо сильні конкурентні позиції на фармацевтичному ринку України та значний потенціал для подальшого розвитку. Сильними сторонами підприємства є висока якість продукції, міжнародна сертифікація, інноваційна спрямованість та фінансова стійкість. Водночас для зміцнення ринкових позицій підприємству доцільно активізувати маркетингову діяльність, диверсифікувати канали постачання сировини, розширювати експортні ринки, посилювати інвестиції у розвиток бренду та мінімізувати ризики, пов'язані з концентрацією виробництва й залежністю від імпорتنих компонентів.

### 3.2 Маркетингова стратегія ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» та напрями її удосконалення

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку маркетингова стратегія підприємства виступає одним із ключових факторів забезпечення

конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку компанії. Для фармацевтичних підприємств маркетингова діяльність має особливе значення, оскільки рівень конкуренції на ринку постійно зростає, а споживачі, медична спільнота та державні регулятори висувають підвищені вимоги до якості, безпечності та доступності лікарських засобів.

ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» є одним із провідних підприємств фармацевтичної галузі України та реалізує маркетингову стратегію, спрямовану на зміцнення ринкових позицій, розвиток інноваційної діяльності, розширення асортименту продукції та активізацію міжнародної присутності. Маркетингова стратегія підприємства формується як функціональна стратегія вищого рівня та є похідною від загальної корпоративної місії компанії. За характером ринкового позиціонування стратегію БХФЗ доцільно визначити як стратегію якісної диференціації та нішового лідерства, орієнтовану на формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок високої якості продукції, комплаєнсу та репутаційного капіталу.

На відміну від окремих великих фармацевтичних компаній, які концентруються на масовому виробництві генеричних препаратів та агресивній ціновій конкуренції, БХФЗ орієнтується на багатовекторну маркетингову модель розвитку. Підприємство не прагне конкурувати виключно за рахунок обсягів реалізації, а робить акцент на інноваційності, стабільній якості продукції, диверсифікації продуктового портфеля та високому рівні довіри з боку споживачів і медичної спільноти.

Основою маркетингової стратегії підприємства є орієнтація на виробництво якісної фармацевтичної продукції відповідно до міжнародних стандартів GMP, ISO та GDP. Високий рівень якості продукції формує позитивний імідж компанії та забезпечує довіру споживачів, медичних установ і партнерів. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства відіграє наявність власного науково-дослідного центру, що дозволяє здійснювати розроблення нових лікарських засобів та впроваджувати інноваційні технології виробництва.

Особливістю продуктової стратегії БХФЗ є орієнтація не лише на випуск стандартних генеричних препаратів, а й на створення так званих «генериків з доданою вартістю» (value-added generics). Підприємство здійснює розроблення лікарських форм із покращеними біофармацевтичними характеристиками, оптимізованими системами доставки діючих речовин та новими комбінаціями компонентів. Такий підхід дозволяє компанії формувати власні конкурентні переваги та уникати прямої цінової конкуренції у масовому сегменті.

Маркетингова стратегія підприємства також базується на широкій продуктивній диверсифікації. Асортимент компанії включає лікарські засоби різних терапевтичних груп, дієтичні добавки, ветеринарні препарати та дезінфекційні засоби. Важливим елементом товарної політики є підтримання балансу між традиційними препаратами з високим рівнем споживчої довіри, такими як «Алохол», та сучасними високотехнологічними препаратами власної розробки, зокрема кардіологічними засобами. Крім того, підприємство активно розвиває суміжні та менш насичені конкурентами ринкові сегменти — ветеринарну медицину, БАДи та дезінфекційні засоби, що дозволяє знижувати ринкові ризики та диверсифікувати джерела доходів.

Важливим елементом маркетингової стратегії є цінова політика підприємства. БХФЗ реалізує стратегію середнього цінового сегмента, що передбачає забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості продукції. Маркетингова концепція підприємства базується на позиціонуванні продукції як доступної для широкого кола споживачів, але такої, що виготовляється відповідно до високих європейських стандартів якості.

Важливим соціальним елементом маркетингової стратегії є активна участь підприємства у державних програмах реімбурсації лікарських засобів, зокрема програмі «Доступні ліки». Це дозволяє компанії забезпечувати стабільний збут продукції, підтримувати соціально орієнтований імідж та формувати довгострокову лояльність споживачів.

Суттєве значення у маркетинговій діяльності компанії має розвиток системи збуту. Реалізація продукції здійснюється через аптечні мережі, дистриб'юторські

компанії, медичні установи та міжнародні канали продажу. Підприємство активно розширює експортну діяльність та поступово збільшує географію міжнародної присутності.

Маркетингова політика просування БХФЗ характеризується двовекторним підходом та враховує специфіку фармацевтичного ринку й вимоги законодавства щодо просування рецептурних і безрецептурних препаратів. Для рецептурних препаратів підприємство використовує стратегію, орієнтовану на професійну медичну аудиторію – лікарів, провізорів, лікувально-профілактичні заклади. Основними інструментами просування є медичні представники, наукові конференції, клінічні дослідження та професійні комунікації. Водночас для безрецептурних препаратів компанія застосовує стратегію, яка орієнтована безпосередньо на кінцевого споживача та передбачає використання digital-маркетингу, ATL-реклами та мерчандайзингу в аптечних мережах.

Важливим стратегічним напрямом діяльності БХФЗ є географічна диверсифікація та міжнародна експансія. Наявність міжнародних сертифікатів якості, зокрема визнання німецького інспекторату, створює сприятливі передумови для виходу на ринки країн Європейського Союзу, Балканського регіону, Центральної Азії та Африки. Крім того, функціонування офіційних представництв у Казахстані, Узбекистані та Молдові дозволяє підприємству реалізовувати власну маркетингову політику на локальних ринках та підвищувати ефективність міжнародної діяльності.

Для більш комплексної оцінки маркетингової стратегії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» доцільно використати модель маркетингового комплексу 4Р, яка дозволяє систематизувати основні напрями маркетингової діяльності підприємства та оцінити особливості формування його конкурентних переваг.

Таблиця 3.3 – Характеристика маркетингового комплексу 4Р ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Елемент маркетингового комплексу	Характеристика діяльності підприємства
Продукт	Широкий асортимент лікарських засобів, БАДів, ветеринарної продукції та дезінфектантів. Орієнтація на виробництво якісних препаратів відповідно до міжнародних стандартів GMP та ISO. Розроблення генериків із доданою цінністю та інноваційних лікарських форм.
Ціна	Використання стратегії середнього цінового сегмента забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості продукції. Участь у державних програмах реімбурсації («Доступні ліки»).
Розподіл	Реалізація продукції через аптечні мережі, дистриб'юторські компанії, медичні установи та міжнародні канали збуту. Розвиток експортної діяльності та функціонування закордонних представництв.
Просування	Використання медичного маркетингу, digital-комунікацій, участь у наукових конференціях, виставках і форумах. Диференційований підхід до просування рецептурних та безрецептурних препаратів.

Проведений аналіз маркетингового комплексу свідчить про те, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» реалізує збалансовану маркетингову політику, орієнтовану на якість продукції, підтримання конкурентоспроможного рівня цін, розвиток багатоканальної системи збуту та використання сучасних маркетингових комунікацій. Водночас подальше посилення digital-маркетингу, міжнародної присутності та CRM-технологій дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Окремим елементом маркетингової стратегії підприємства є розвиток репутаційного маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності. БХФЗ одним із перших серед українських фармацевтичних виробників інтегрував принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності у систему корпоративного брендингу. Компанія активно підкреслює екологічність виробництва, дотримання міжнародних екологічних стандартів, етичне

ставлення до працівників та реалізацію соціальних і благодійних проєктів. Це сприяє формуванню позитивного корпоративного іміджу та зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів.

Таблиця 3.4 – Основні елементи маркетингової стратегії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

Напрямок маркетингової діяльності	Характеристика
Продуктова стратегія	Виробництво генериків із доданою вартістю, широкий асортимент лікарських засобів, БАДів, ветеринарної продукції та дезінфектантів
Інноваційна діяльність	Наявність власного R&D-центру, розроблення нових препаратів та удосконалених лікарських форм
Цінова політика	Орієнтація на середній ціновий сегмент та концепцію «ціна–якість»
Збутова політика	Реалізація через аптечні мережі, дистриб'юторів, медичні установи та міжнародні канали
Комунікаційна політика	Медичний маркетинг, digital-маркетинг, професійні комунікації, участь у конференціях та виставках
Міжнародна діяльність	Розширення експорту, розвиток представництв за кордоном, вихід на нові ринки
CSR та репутаційний маркетинг	Реалізація ESG-підходів, соціальних та екологічних програм, розвиток корпоративного бренду

Разом із тим проведений аналіз свідчить про наявність певних проблем та обмежень у реалізації маркетингової стратегії підприємства. Попри високий рівень якості продукції та репутаційного капіталу, БХФЗ поступається окремим конкурентам за масштабами маркетингових бюджетів, рівнем агресивності рекламної політики та міжнародної експансії. Зокрема, компанії «Фармак» та «Дарниця» мають ширші фінансові можливості для просування продукції та масштабування міжнародної присутності.

Маркетингова стратегія БХФЗ значною мірою орієнтована на професійний та репутаційний маркетинг, тоді як сучасний фармацевтичний ринок характеризується активним розвитком digital-комунікацій, персоналізованого маркетингу та CRM-технологій. У зв'язку з цим підприємству доцільно

посилити цифрову трансформацію маркетингової діяльності та активніше використовувати сучасні цифрові інструменти взаємодії зі споживачами.

Також певним обмеженням є залежність від імпортової сировини та логістичних ризиків, що особливо актуально в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища. Це потребує диверсифікації каналів постачання та посилення стратегічного управління ризиками.

У зв'язку з цим для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.5 – Основні напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Посилення digital-маркетингу	Розвиток соціальних мереж, SEO-просування, онлайн-реклама, контент-маркетинг	Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів
Розширення міжнародної діяльності	Вихід на нові ринки ЄС та Азії, міжнародна сертифікація продукції	Збільшення обсягів експорту
Посилення інноваційної діяльності	Розширення R&D, розроблення нових препаратів та value-added generics	Формування нових конкурентних переваг
Розвиток партнерських програм	Співпраця з медичними закладами та фармацевтичними мережами	Розширення каналів збуту
Удосконалення CRM-систем	Впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення ефективності маркетингових комунікацій
Розвиток ESG-стратегії	Реалізація екологічних та соціальних програм	Посилення корпоративного іміджу та репутаційного капіталу
Диверсифікація збутових ринків	Розвиток представництв за кордоном та контрактного виробництва	Зниження залежності від внутрішнього ринку

Отже, маркетингова стратегія ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» характеризується орієнтацією на якість продукції, інноваційний розвиток, продуктову диверсифікацію, репутаційний маркетинг та міжнародну діяльність. Компанія реалізує стратегію нішового лідерства та якісної диференціації, що дозволяє їй утримувати стабільні конкурентні позиції на фармацевтичному ринку України.

В той же час для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству доцільно посилити цифрову трансформацію маркетингової діяльності, активізувати міжнародну експансію, збільшити інвестиції у науково-дослідну діяльність та розширити використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах посилення конкуренції на фармацевтичному ринку.

## ВСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі, дозволили сформулювати наступні висновки:

У дипломній роботі було розглянуто існуючі підходи до визначення поняття маркетингова стратегія. Узагальнення існуючих підходів дає змогу визначити що ключовими аспектами маркетингової стратегії є її орієнтація на формування стійких конкурентних переваг, оптимізація ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання та першочергове задоволення потреб споживачів.

Було розглянуто процес розробки маркетингової стратегії підприємства та визначено його як циклічний, багаторівневий та послідовний процес управлінської діяльності підприємства. Проаналізовано різноманітність підходів до розроблення маркетингових стратегій та визначено, що різноманітність зумовлена специфікою діяльності підприємств, особливостями ринкового середовища, рівнем ресурсного забезпечення та стратегічними цілями суб'єктів господарювання. Кожен із підходів має власні переваги та недоліки.. У зв'язку з цим вибір конкретного підходу до розроблення маркетингової стратегії повинен ґрунтуватися на комплексному врахуванні внутрішніх можливостей підприємства та умов функціонування зовнішнього середовища.

В роботі розглянуто основні методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства. Встановлено, що обґрунтування оптимальної стратегічної альтернативи потребує використання диференційованого аналітичного інструментарію, шляхом поєднання методів якісного аналізу макросередовища, матричних моделей портфельного менеджменту та сучасних економіко-математичних методів моделювання.

Базовим підприємством для аналізу в роботі було обрано ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». В роботі було проаналізовано основні напрями діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є одним із провідних фармацевтичних виробників України, який поєднує сучасне високотехнологічне виробництво з потужним науково-дослідним потенціалом.

Підприємство має тривалу історію розвитку, значний досвід у сфері виробництва лікарських засобів та стабільно впроваджує міжнародні стандарти якості GMP, GDP, ISO та SA 8000. Важливими конкурентними перевагами компанії є наявність власного R&D-центру, диверсифікований продуктивний портфель, активна експортна діяльність та орієнтація на інноваційний розвиток.

За результатами проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» за 2022–2025 рр. слід зазначити що підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку та зберігало високий рівень фінансової стійкості. Загальна вартість активів підприємства мала тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення ресурсного потенціалу. У структурі активів відбулося збільшення частки оборотних активів, що позитивно вплинуло на ліквідність та фінансову гнучкість підприємства. Аналіз структури капіталу дозволило встановити, що підприємство характеризується високим рівнем фінансової автономії та низькою залежністю від позикових ресурсів. Переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування забезпечує підприємству високий рівень фінансової незалежності та мінімізує ризики втрати платоспроможності. Аналіз ліквідності підтвердив здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Усі основні коефіцієнти ліквідності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства, але надмірно високі показники абсолютної ліквідності вказують на накопичення значного обсягу вільних грошових коштів, які доцільно частково спрямовувати на інвестиційні проєкти, розвиток виробництва, маркетингової діяльності та інновацій.

Аналіз фінансових результатів показав стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства та розширення обсягів реалізації. Водночас темпи зростання собівартості продукції перевищують темпи зростання доходів, що негативно впливає на рівень маржинальності діяльності. Підприємство зберігає стабільний рівень чистого прибутку та достатньо високі показники рентабельності.

Результати аналізу рентабельності свідчать про ефективність діяльності підприємства, при цьому окремі показники мають тенденцію до поступового зниження через зростання виробничих та операційних витрат. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами, контролю собівартості та підвищення ефективності використання ресурсів.

Проведений аналіз фінансової стійкості показав, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» має абсолютно стійкий фінансовий стан. Запаси підприємства повністю покриваються власними джерелами фінансування, а коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стійкості залишаються на високому рівні протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про високий рівень фінансової безпеки підприємства та його здатність стабільно функціонувати навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У межах аналізу конкурентної позиції підприємства було встановлено, що фармацевтичний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, концентрацією виробництва та активною модернізацією діяльності провідних компаній. Основними конкурентами ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є компанії «Фармак», «Дарниця», «Юрія-Фарм», «Артеріум» та Київський вітамінний завод. За результатами оцінки конкурентних переваг підприємство має достатньо високий рівень конкурентоспроможності та займає одну з провідних позицій серед вітчизняних виробників лікарських засобів. Основними конкурентними перевагами БХФЗ є висока якість продукції, міжнародна сертифікація, високий рівень технологічного забезпечення виробництва, фінансова стійкість та інноваційна спрямованість діяльності.

Разом із тим дослідження дозволило виявити і певні проблеми у діяльності підприємства. Зокрема, БХФЗ дещо поступається лідерам ринку за масштабами асортименту, рівнем міжнародної експансії, маркетинговими бюджетами та впізнаваністю бренду на зовнішніх ринках. Крім того, на діяльність підприємства суттєво впливають зовнішні фактори: високий рівень конкуренції, зростання собівартості продукції, залежність від імпортової сировини та нестабільність економічного середовища.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є фінансово стійким, технологічно розвиненим та конкурентоспроможним підприємством фармацевтичної галузі України. Компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, зміцнення ринкових позицій та розширення міжнародної діяльності.

В роботі було проведено комплексний аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», а також здійснено оцінку особливостей реалізації маркетингової стратегії підприємства та визначено напрями її удосконалення.

Результати аналізу конкурентного середовища за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера свідчать про високий рівень конкурентного тиску у фармацевтичній галузі України. Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснює конкуренція між існуючими виробниками лікарських засобів, оскільки фармацевтичний ринок характеризується високою насиченістю, активною боротьбою за ринкові частки. Також суттєвий вплив на діяльність підприємства мають постачальники сировини, валютні коливання та залежність від імпортних компонентів, що формує додаткові виробничі й фінансові ризики.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні конкурентні переваги ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», серед яких: високий рівень міжнародної сертифікації, значний науково-дослідний потенціал, диверсифікований продуктивний портфель, позитивний корпоративний імідж та наявність міжнародної присутності. Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. До ключових проблем підприємства віднесено залежність від імпортної сировини, обмежені маркетингові бюджети порівняно з найбільшими конкурентами, а також концентрацію виробничих потужностей в одному регіоні.

Аналіз маркетингової стратегії підприємства показав, що БХФЗ реалізує стратегію якісної диференціації та нішового лідерства, орієнтовану на

виробництво високоякісної фармацевтичної продукції, розвиток інноваційної діяльності та підтримання стабільного репутаційного капіталу. Особливістю маркетингової стратегії підприємства є поєднання інноваційної моделі розвитку з орієнтацією на соціальну відповідальність та довгострокову довіру споживачів.

В роботі було проаналізовано маркетинговий комплекс підприємства за моделлю 4P, що дозволило систематизувати основні напрями маркетингової діяльності компанії. Встановлено, що підприємство реалізує ефективну продуктову політику, орієнтовану на диверсифікацію асортименту та розроблення генериків із доданою цінністю; підтримує конкурентоспроможну цінову політику; використовує багатоканальну систему збуту та активно розвиває міжнародні канали реалізації продукції. Але сучасні тенденції розвитку фармацевтичного ринку вимагають посилення digital-маркетингу, CRM-технологій та персоналізованих маркетингових комунікацій.

За результатами проведеного аналізу визначено, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на цифрову трансформацію маркетингової діяльності, розширення міжнародної присутності, розвиток інноваційної діяльності, диверсифікацію каналів постачання та активізацію інвестицій у розвиток бренду й корпоративної репутації. Особливу увагу доцільно приділити розвитку digital-маркетингу, CRM-систем, міжнародної сертифікації продукції та розширенню участі у міжнародних фармацевтичних проєктах.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» має достатньо сильні конкурентні позиції на фармацевтичному ринку України та значний потенціал для подальшого розвитку. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення маркетингової стратегії сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій, розширенню міжнародної присутності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анопа А. С., Ілляшенко С. М. Теоретико-методичні засади управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». № 12 (92). 2 т. 2024. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10566
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11-18.
3. Вакуленко В., Юнтао Л., Прокопенко Р. Формування та реалізація маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств в умовах ризикменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-78>
4. Вінниченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. С. 327-333. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>
5. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 1. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>
6. Дергалюк Б. В., Малюта Д. О. Маркетингова стратегія управління конкурентоздатністю підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-67>
7. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Львів: ЛП, 2011. № 698. С. 150-155. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/427cfab8-a29c-4fc5-8306-4a15b0061727/content>
8. Єрмошенко М.М., Дончик Р.В. Маркетингова стратегія як

інструмент розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 35 – 42.

9. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>

10. Кобець Д. Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В., Зеліч В.В. Теоретико-методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. № 15. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7542410>

11. Консолідована фінансова звітність за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: [https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit\\_2024/IV/2024\\_23518596%20cons.zip](https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit_2024/IV/2024_23518596%20cons.zip)

12. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск. 49. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

13. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.

14. Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. № 89. 2025. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330681>

15. Максимець Ю. В., Кушнір О.Л. Маркетингові старатегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. № 13. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>

16. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19.-20. 2020. С. 110 – 116. DOI:0.32702/23066814.2020.19—20.110

17. Офіційний сайт компанії ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

URL: <https://bcpp.com.ua>

18. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. Дніпро: Видавець. 2019. 240 с.

19. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.4.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73)

20. Річний звіт ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» за 2025 р. URL: [https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit\\_2025/23518596\\_2025.docx](https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit_2025/23518596_2025.docx)

21. Річний звіт ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» за 2024 р. URL: [https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit\\_2024/23518596\\_2024.docx](https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit_2024/23518596_2024.docx)

22. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.

23. Стратегічний маркетинг: підручник / О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. 248 с. DOI: [10.31617/p.knute.2023-180](https://doi.org/10.31617/p.knute.2023-180)

24. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка і суспільство*. Випуск 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>

25. Томашевський Ю. М., Томашівський О. З. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. No 79, 2024. С. 49 – 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-06>

26. Топ-15 фармацевтичних компаній України 2026. Рейтинг кращих фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-of-ukraine/>

27. Топ-10 фармвиробників України заробили понад 50 млрд грн у 2025 році. URL: <https://businessstory.com.ua/news/top-10-farmvyrobnykiv-ukrayiny-zarobyly-ponad-50-mlrd-grn-u-2025-roczy/>

28. Фінансова звітність за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2025 р. URL: [https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit\\_2025/XBRL/2025\\_44407327.zip](https://bcpp.com.ua/files/protocol/zvit_2025/XBRL/2025_44407327.zip)

29. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/6.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf)

30. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Морохова В.О. Миронов В.О. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. *Трансформаційна економіка*. № 4. 2023. С. 86 – 90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>