

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**
В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1
спеціальності 076 – Підприємництво та
торгівля
- _____
(шифр спеціальності)

Решітник І.О.

Керівник

Коненко В.В.

Рецензент

Прасол В.М.

2026 року

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

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри П та БА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

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

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут	<u>навчально-науковий інститут економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Підприємництва та бізнес-адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>076 – Підприємництво та торгівля</u>

Завідувач кафедри	ЗАТВЕРДЖУЮ <u>проф., д.е.н. Димченко О.В.</u> «19» травня 2026 року
--------------------------	--

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Решітнику Іллі Олександровичу
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Стратегія розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності
керівник роботи	Коненко Віталіна Володимирівна, к.е.н, доцент
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 та статистична звітність підприємств. 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 стратегічного планування розвитку підприємства РОЗДІЛ 2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку підприємства ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» РОЗДІЛ 3. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» Висновки Список використаних джерел	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи 2. Класифікація стратегій за рівнями компанії. 3. Облік стратегічних ризиків у створенні стратегії розвитку. 4. Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації. 5. Організаційна структура та види діяльності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН». 6. Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН». 7. SWOT- матриця ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН». 8. Економічне обґрунтування проєкту щодо реалізації рекомендованої стратегії.	

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

Керівник роботи

(підпис)

Коненко В. В.

(прізвище та ініціали)

Здобувач

(підпис)

Решітник І.О.

(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)

Решітник І.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Коненко В. В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Процес стратегічного планування в умовах ринкової невизначеності	6
1.2 Методичні підходи до аналізу факторів та умов, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»	20
2.2 Аналіз ринку функціонування ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»	26
2.3. Аналіз факторів макросередовища та SWOT-аналіз діяльності підприємства	33
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»	38
3.1 Визначення цілей та критеріїв ефективності стратегії розвитку підприємства	38
3.2 Розробка стратегії розвитку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»	48
3.3. Економічне обґрунтування реалізації обраної стратегії	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючими вимогами до ефективності управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання конкуренції та високого рівня ринкової невизначеності. У таких умовах стратегічне планування виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку компанії, формування її конкурентних переваг і досягнення довгострокових цілей.

Процес стратегічного планування є основоположним елементом системи менеджменту, оскільки дозволяє підприємству сформулювати своє бачення, місію, визначити пріоритетні напрямки діяльності та ресурси, необхідні для їх реалізації. Від його ефективності залежить результативність управлінських рішень, рівень адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища, а також її конкурентоспроможність на ринку.

Успішна реалізація стратегії потребує врахування багатьох факторів: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, постановки цілей, вибору альтернатив розвитку, планування ресурсів, оцінки ризиків тощо. Водночас підходи до стратегічного планування істотно відрізняються залежно від розміру підприємства, галузі, рівня управлінської культури тощо. Тому розробка ефективної методики стратегічного планування є важливим науковим і практичним завданням.

Процес стратегічного планування, як правило, охоплює період від трьох до п'яти років, однак передбачає постійний моніторинг та адаптацію програм дій відповідно до змін ринкових умов. Таким чином, стратегічне планування є не одноразовим актом, а безперервним циклом управління розвитком підприємства.

Теоретичною базою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в області розробки стратегії розвитку підприємства: Бондаренко С.П., Гуменюк І.М., Козак Ю.О., Марченко Л.В., Мельник О.М., Павленко О.В., Ткаченко В.Л., Яценко Л.П. та інших.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне

застосування методичного інструментарію для розробки й реалізації стратегічного планування розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої в роботі мети було поставлено та вирішено *завдання*:

– узагальнити теоретичні підходи до організації процесу стратегічного планування в умовах ринкової невизначеності;

– систематизувати існуючі методики та інструменти стратегічного аналізу;

– проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування ;

– дослідити можливості вдосконалення бізнес-моделей з метою мінімізації ризиків реалізації стратегій розвитку;

– розробити практичні рекомендації щодо впровадження стратегії розвитку підприємства в умовах динамічних змін.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН».

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та механізми розробки, обґрунтування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН».

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел і нормативної бази, статистичний та порівняльний аналіз, стратегічний аналіз, узагальнення та систематизація.

Практична значущість роботи полягає у формуванні обґрунтованих підходів до організації процесу стратегічного планування, що дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень у діяльності компанії в умовах нестабільного ринку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації сучасних підходів та інструментів стратегічного аналізу з урахуванням специфіки діяльності підприємств та розробці пропозицій комплексного підходу до формування стратегії підприємства, який поєднує аналітичні, інноваційні та управлінські інструменти.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Процес стратегічного планування в умовах ринкової невизначеності

Стратегія розвитку підприємства розуміється як цілісна сукупність технологій, підходів до організації, планування та управління, що визначають довгостроковий напрям його функціонування та зростання. Вона є фундаментальною основою забезпечення стійкості бізнесу, оскільки дозволяє не лише окреслити бажані результати діяльності, але й визначити інструменти та ресурси, необхідні для їх досягнення.

У зв'язку з цим формування стратегії розвитку як елементу організаційної структури підприємства охоплює всі його підсистеми та функціональні відділи, інтегруючи виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та кадрову політику в єдиний комплекс управлінських рішень. Такий підхід забезпечує узгодженість дій усіх структурних одиниць і сприяє раціональному розподілу ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку.

З цього погляду стратегія розвитку є не лише сферою відповідальності вищого керівництва, але й результатом колективної роботи провідних фахівців усіх підрозділів підприємства. Спільна участь різних рівнів управління дозволяє врахувати багатогранність завдань, що стоять перед організацією, а також підвищити якість управлінських рішень шляхом поєднання стратегічного бачення і практичного досвіду.

Діяльність із розроблення стратегії розвитку спрямована на досягнення ключових цілей підприємства, які можуть охоплювати як зростання ринкової частки та підвищення прибутковості, так і зміцнення конкурентоспроможності, розвиток інноваційного потенціалу, розширення ринків збуту та формування стійких партнерських відносин. Таким чином, стратегія розвитку виступає комплексною програмою дій, яка визначає майбутнє підприємства, забезпечує його адаптацію до динамічного

зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового успіху.

Складання плану стратегічного розвитку організації є важливим чинником її адаптації до умов невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Підприємство може застосовувати різні стратегічні плани розвитку для досягнення поставлених цілей. Наразі розроблено чимало видів стратегій розвитку підприємства, зокрема:

- стратегія зростання;
- стратегія скорочення;
- стратегія розвитку маркетингу;
- стратегія розвитку продажів;
- стратегія фінансового розвитку;
- інвестиційна стратегія;
- та багато інших.

Стратегії розвитку підприємства традиційно поділяють на загальні корпоративні (бізнес-стратегії), які визначають довгострокові напрями розвитку всієї організації, та функціональні стратегії, що конкретизують завдання у межах окремих сфер діяльності – маркетингу, фінансів, виробництва, інновацій, персоналу тощо. Такий поділ дозволяє поєднати глобальні цілі підприємства з практичними завданнями його структурних підрозділів, забезпечуючи цілісність і узгодженість управлінського процесу.

Водночас сучасні тенденції управління свідчать про інтенсивний розвиток процесів децентралізації. Це зумовлює необхідність більшої автономії окремих підрозділів і робочих груп, що беруть безпосередню участь у формуванні та реалізації стратегій розвитку. У таких умовах у межах організацій дедалі частіше виокремлюють стратегії розвитку трудових колективів і груп персоналу, адже саме їхня ефективна взаємодія, кваліфікація, інноваційна активність і мотивація стають визначальними факторами досягнення стратегічних цілей.

Класифікацію стратегій за рівнями компанії наведено на рис. 1.1.

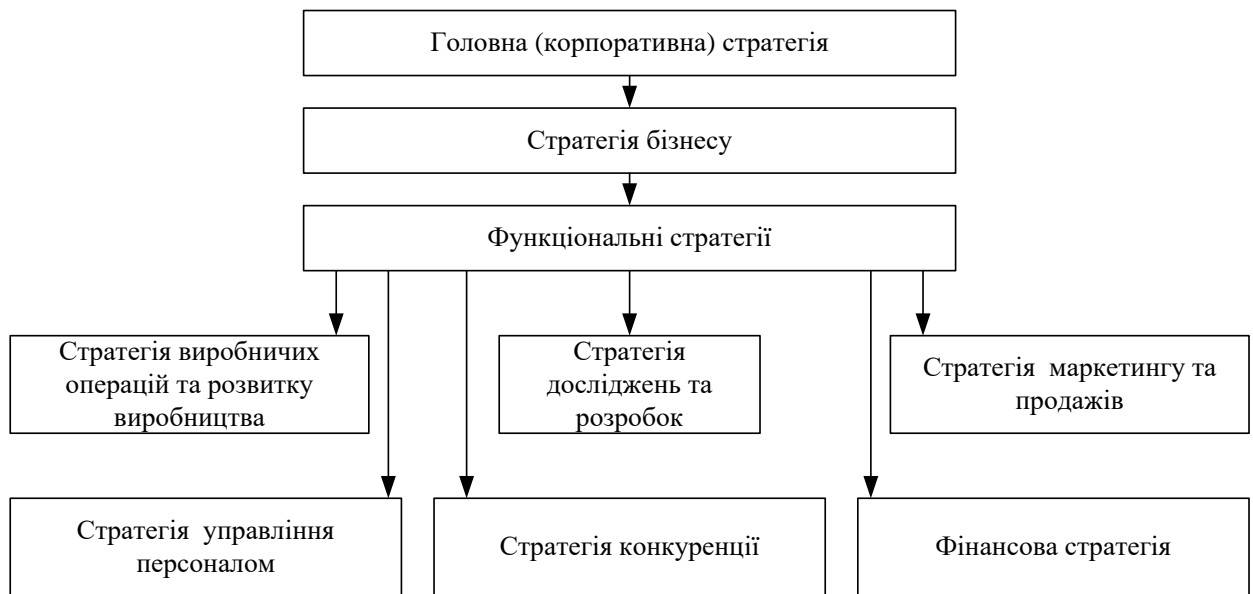


Рисунок 1.1 – Класифікація стратегій за рівнями компанії

Відповідно до ієрархічної структури тієї чи іншої організації всі стратегії можна поділити на чотири основні групи:

- *перша група* – стратегія розвитку компанії в цілому;
- *друга група* – стратегія розвитку підрозділів (бізнес-одиниць) компанії;
- *третья група* – функціональні стратегії або стратегії підтримки;
- *четверта група* – стратегія розвитку робочих груп співробітників.

Головна корпоративна стратегія визначає майбутній розвиток організації загалом. Тільки ключові стратегічні бізнес-одиниці підприємства можуть представляти свої показники ефективності в основному стратегічному плані компанії. Така стратегія має забезпечувати синергію – загальний ефект від діяльності всіх відділів та підрозділів. У цьому контексті спільна енергія структурних елементів є важливою характеристикою функціонування всієї системи підприємства, коли всі бізнес-одиниці працюють на досягнення спільної мети, а сукупний результат перевищує просту суму індивідуальних ефектів.

Розглянемо стратегію розвитку підрозділів підприємства. Стратегії розвитку бізнес-підрозділів формуються в разі наявності автономних або напіваавтономних стратегічних одиниць. Керівники таких підрозділів самостійно визначають напрям розвитку бізнес-одиниці: формують виробничу стратегію, стратегію ціноутворення, продажів, а також систему мотивації, добір і розвиток персоналу.

У деяких компаніях може існувати обмеження щодо рішень, які мають право ухвалювати керівники підрозділів. Водночас загалом підрозділ можна розглядати як «компанію всередині компанії», яка функціонує з певним рівнем автономії. Однак навіть за умов широкої самостійності слід дотримуватись встановлених обмежень щодо незалежного прийняття рішень. Зокрема, заборонено:

- змінювати характер діяльності або виробничий профіль;
- продавати обладнання чи технології без погодження;
- здійснювати запозичення понад встановлені компанією ліміти (наприклад, понад 10% від загальної вартості активів).

Стратегія розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці також має розроблятися з урахуванням загальної стратегії розвитку компанії.

Стратегії функціонального розвитку мають на меті створення умов для реалізації стратегій як окремих бізнес-одиниць, так і організації загалом. У таких стратегіях враховуються як загальні цілі компанії, так і цілі розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці.

Функціональні стратегії класифікуються відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства. Інший підхід до класифікації передбачає їх поділ за видами господарської діяльності.

Стратегії розвитку команд, робочих груп і працівників у разі застосування бюрократичного або адміністративного підходу формуються на вищому рівні управління та передаються вниз ієрархії. Проте такий підхід не вирішує проблем комунікації та не сприяє реалізації загальної стратегії розвитку компанії. У результаті стратегічні цілі, встановлені керівництвом,

не реалізуються на рівні підрозділів, оскільки відсутній зв'язок між цілями верхнього та нижчого рівнів управління.

Важливість стратегій четвертого рівня – тобто стратегій розвитку бізнес-одиниць і працівників – зростає в сучасних умовах завдяки розвитку принципів самоорганізації та самоуправління на підприємствах. Основний вектор управлінських рішень дедалі більше переміщується до мережевих структур команд підрозділів та працівників.

Існує також класифікація стратегій розвитку відповідно до типу корпоративного розвитку підприємства. Такий класичний підхід передбачає поділ стратегій на три основні групи:

- *перша група* – стратегія зростання, яка включає стратегії вертикальної інтеграції, диверсифікації, концентрації та розширення;
- *друга група* – стратегія стабілізації;
- *третья група* – стратегія захисту, яка передбачає стратегії банкрутства або ліквідації підприємства. Ця група стратегій зазвичай розглядається в системі навчання стратегічного менеджменту.

Проте сучасні умови потребують перегляду такого підходу. Комплекс стратегій розвитку має бути розширений і адаптований до нової економічної реальності.

Стратегія зростання зазвичай спрямована на розширення ринків збуту, збільшення активів або інвестицій у разі, коли керівництво свідомо обирає вектор розвитку та масштабування. Залежно від динаміки основних показників діяльності підприємства – таких як прибуток, оборот, обсяг активів – компанія може бути класифікована як така, що демонструє високі темпи зростання.

Також існує ***динамічна стратегія зростання***, за якої компанія демонструє високі темпи розвитку, однак ще не є лідером на ринку. Ознакою такого становища є перевищення середніх темпів зростання в певному ринковому сегменті або прискорення динаміки розвитку підприємства.

Існує також *стратегія стрибка*, коли компанія настільки стрімко нарощує темпи зростання, що її показники діяльності демонструють різкий стрибок або прорив. Натомість стратегія повільного зростання означає поступову адаптацію підприємства до темпів розвитку відповідного ринку. У такому випадку відбувається поступове збільшення економічного потенціалу компанії.

Стратегії зростання, стабілізації або скорочення зазвичай реалізуються за допомогою різноманітних інструментів стратегічного розвитку. До таких інструментів належать:

Концентрація – стратегія, орієнтована на зростання виробництва основних товарів і послуг компанії. Вона може набувати форми:

- горизонтальної концентрації, що ґрунтується на придбанні або створенні компаній, які виготовляють аналогічну продукцію;
- концентрації на галузевому ринку іншого продукту або послуги;
- розширення товарної лінійки чи підвищення якості продукції.

Інтеграція – стратегія, яка може бути прямою або зворотною (зазвичай іменується вертикальною інтеграцією). Вона передбачає посилення контролю головної компанії над постачальниками та/або споживачами шляхом придбання або створення компаній, що займають вищі або нижчі позиції в технологічному ланцюгу (наприклад, виробництво, дистрибуція).

Диверсифікація – стратегія виходу за межі основної продукції або послуг. Вона включає освоєння нових ринків, запуск альтернативних продуктів, інвестиції в інші види діяльності.

Стратегія підвищення якості – реалізується на всіх рівнях компанії: від вищого керівництва до виконавців. Кожне нововведення оцінюється з огляду на його потенційний вплив на якість продукції та послуг.

Стратегія репозиціонування – передбачає зміну сприйняття продукту в свідомості споживача. Це досягається за допомогою рекламних кампаній і змін у маркетинговому комплексі. У результаті компанія може переміститися з одного ринкового сегмента в інший. Якщо у новому сегменті продукт

здобуває конкурентні переваги, він може стати ключовим у портфелі компанії.

Персоналізація – надання додаткової цінності продукту шляхом його адаптації до індивідуальних потреб та особливостей споживача. Така адаптація може мати різні форми.

Проектування та вибір стратегії розвитку – складний і творчий процес, який не може бути зведений до стандартного шаблону чи універсальних рекомендацій. Попри можливість часткової стандартизації (як у випадку технологічного виробу), тільки застосування нетрадиційних і креативних стратегій дозволяє компанії досягти лідерських позицій на ринку.

Вибір конкретної стратегії розвитку підприємства є складним завданням, для якого не існує готових рішень. Хоча сам процес розроблення стратегії можна описати узагальнено для всіх компаній, комбінації факторів невизначеності, особливостей ринку та умов внутрішнього й зовнішнього середовища створюють широке різноманіття можливих варіантів стратегічного розвитку.

Основне завдання стратегічного управління полягає у виборі та формулюванні такої стратегії розвитку, яка буде найефективнішою в конкретних економічних умовах та на відповідному ринку.

Поняття «*розробка стратегії розвитку*» є багатограним і складним. У процесі створення бізнес-стратегії (стратегії розвитку бізнесу) підприємець, власник організації та менеджер повинні усвідомлювати, що стратегія охоплює всі ключові компоненти, необхідні для її ефективного реалізації. Зокрема, це:

- формування місії, бачення, цінностей та корпоративних норм;
- побудова організаційної структури та бізнес-моделі;
- налаштування бізнес-процесів, систем управління, ключових показників ефективності;
- розробка стратегічних заходів і змін, включаючи плани реалізації стратегії.

На жаль, під час впровадження стратегії розвитку власники бізнесу та менеджери часто ігнорують такі важливі елементи, як: внутрішні процеси, структура управління, мотивація персоналу, системи контролю та ключові показники результативності. У результаті стратегія лишається лише теоретичним документом, який припадає пилом на полиці, замість того щоб стати інструментом трансформації бізнесу.

Стратегії розвитку бізнесу можуть бути як ключем до успіху підприємства, так і причиною його невдач. Розвиток бізнесу – це процес виявлення, розвитку та залучення нових клієнтів і можливостей, спрямований на зростання та прибутковість. Бізнес-стратегія – це документ, який описує, яким чином компанія досягатиме цих цілей.

Стратегічний розвиток бізнесу – це процес узгодження внутрішніх бізнес-процедур із глобальними стратегічними цілями організації. Його основна мета – залучити ідеальних клієнтів до ключових послуг компанії. Правильно обрана та реалізована стратегія забезпечує високі темпи зростання і прибутковість. Водночас помилковий вибір або поверхнева реалізація стратегії можуть звести нанівець навіть найперспективніші бізнес-плани.

Часто компанії комбінують кілька стратегій розвитку, що може бути виправданим. Сильні сторони однієї стратегії можуть компенсувати слабкі сторони іншої. Проте надмірне комбінування без належної реалізації кожного компонента не приносить бажаних результатів. Стратегія повинна бути впроваджена комплексно, інакше вона не працюватиме.

Бізнес-план розвитку – це документ, який детально описує, як реалізовуватиметься стратегія розвитку. У сфері професійних послуг маркетинг та продажі тісно взаємопов'язані, тому план має охоплювати обидва напрями. Основні кроки створення плану такі:

1. *Визначення цільової аудиторії.* Слід зосередитися на найбільш перспективних клієнтах, замість того щоб орієнтуватися на всіх можливих.

Найефективніше – це чітке сегментування, хоча воно не має бути надмірно вузьким, аби не обмежити можливості досягнення бізнес-цілей.

2. *Аналіз проблем, поведінки клієнтів та конкурентів.* Потрібно дослідити, які бізнес-проблеми мають потенційні клієнти, якою є їхня купівельна поведінка, де вони шукають інформацію, а також оцінити конкурентне середовище.

3. *Визначення конкурентної переваги (позиціонування).* Вона має бути правдивою, перевіреною на практиці й актуальною. Її слід чітко задокументувати – вона стане основою для комунікаційної стратегії та маркетингових інструментів.

4. *Вибір загальної стратегії розвитку.* Потрібно обрати загальний напрям – наприклад, контент-маркетинг, інтелектуальне лідерство чи партнерські програми – залежно від сильних сторін і потреб цільової аудиторії.

5. *Вибір тактик бізнес-розвитку.* Обрані методи мають відповідати як аудиторії, так і загальній стратегії. Вибір не повинен ґрунтуватися на особистих уподобаннях, а лише на ефективності.

6. *Визначення механізмів моніторингу ефективності.* Це критично важливий, але часто ігнорований етап. Без системного відстеження результатів стратегії вона перетворюється на формальність. Потрібно фіксувати кількість нових лідів, контактів, звернень, завантажень контенту, рекомендацій, згадок про бренд тощо.

Таким чином, стратегія розвитку бізнесу - це не просто план дій, а системний план передбачення конкурентів на ринках, створення нових ринків і внесення унікальних змін у відповідь на стратегії розвитку ринку, обрані конкурентами. Успіх бізнесу залежить не лише від результативності обраної стратегії розвитку, а й від її ефективною реалізації. Однак основні етапи обґрунтування та вибору стратегії розвитку підприємства, як правило, однакові (рис. 1.2).

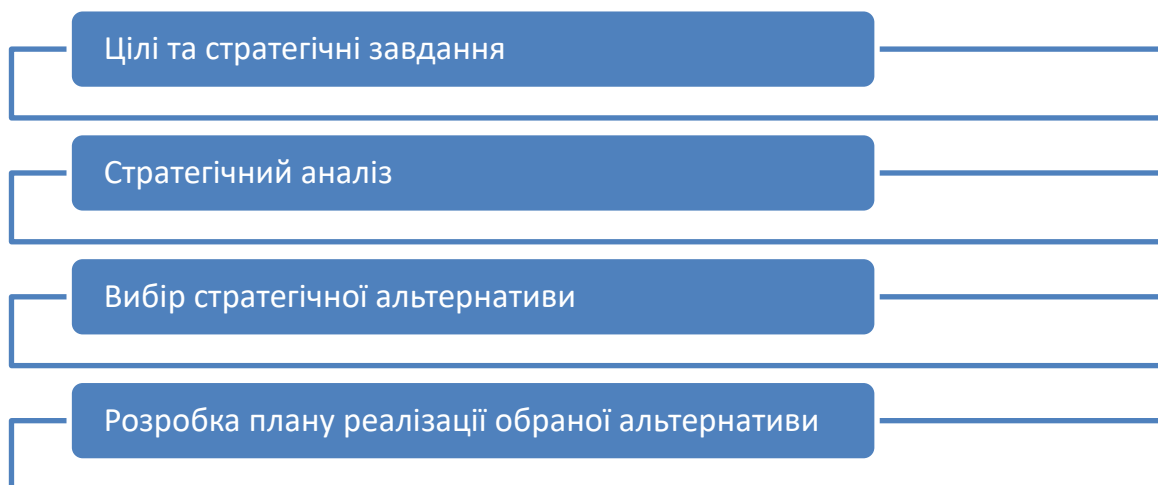


Рисунок 1.2 – Цілі та стратегічні питання обґрунтування та вибору стратегії розвитку компанії

У процесі розробки стратегії розвитку підприємства застосовуються методи та інструменти процесного консультування, зокрема: стратегічні сесії, групова робота, мозковий штурм, експертні опитування.

За допомогою стратегічних сесій та групової роботи забезпечується активне залучення власників, керівників, менеджерів і працівників підприємства до формування стратегії розвитку та впровадження організаційних змін. У ході таких заходів здійснюється всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, оцінюються тенденції розвитку ринку, потенційні можливості та загрози, а також сильні й слабкі сторони підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

На основі отриманих результатів визначається конкурентна стратегія компанії та формується унікальна торговельна пропозиція (УТП) для цільових клієнтів.

1.2 Методичні підходи до аналізу факторів та умов, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства

У процесі формування стратегії розвитку підприємства керівництву необхідно приділяти особливу увагу таким аспектам, як чинники ринкової невизначеності. В умовах неповної або відсутньої інформації при розробці стратегій розвитку організації можуть застосовуватися різні методи оцінювання факторів ринкової невизначеності].

Урахування стратегічних ризиків при формуванні стратегії розвитку підприємства наочно представлено на рис. 1.3.

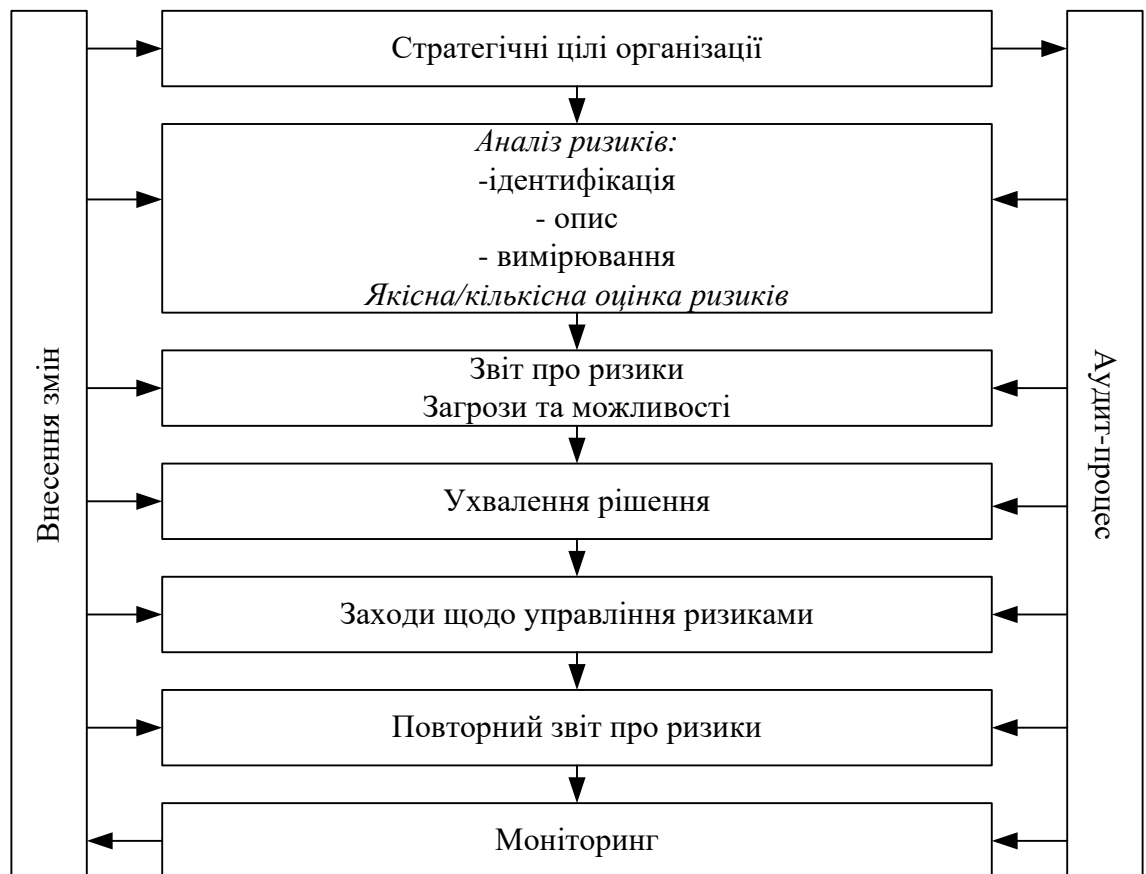


Рисунок 1.3 – Облік стратегічних ризиків у створенні стратегії розвитку

Розглянуті вище методи аналізу не відповідають кількісним вимогам щодо забезпечення надійності та точності оцінок, необхідних для формування стратегії розвитку того чи іншого підприємства. За наявності

заданого розподілу випадкових параметрів і факторів невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, можна отримати точну оцінку ринкової ефективності стратегії розвитку та визначити вплив цих факторів.

Такі оцінки формуються на основі аналізу статистичних даних попередніх періодів розвитку компанії. У разі відсутності ретроспективної статистичної інформації або її недостатності для формування надійних оцінок ефективності, доцільним є застосування методу Монте-Карло. Цей метод дозволяє комплексно оцінити та визначити всі фактори ринкової невизначеності, що впливають на діяльність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Методи оцінки чинників ринкової невизначеності при розробці стратегії розвитку організації

Метод	Опис
Методи стохастичного програмування	Вивчення задач математичного програмування, в яких вхідні дані мають випадковий характер.
Метод «дерева рішень»	Застосовується у разі послідовного ухвалення кількох управлінських рішень. Дерево рішень – графічний метод, що допомагає зв'язати точки прийняття рішень, можливі стратегії розвитку та їх наслідки з ймовірними факторами зовнішнього середовища.
Метод статистичних рішень	Теорія, що охоплює проведення статистичних спостережень, обробку отриманих даних та їх використання для ухвалення рішень.

Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що використовуються у сучасній практиці стратегічного управління, показані на рис. 1.4.

Ситуаційний аналіз – це оцінка можливих змін у діяльності комерційної організації з урахуванням впливу існуючих зовнішніх чинників, тобто таких факторів, на які сама організація має обмежений або мінімальний вплив.

Ситуаційний аналіз, що базується на глибокому розумінні поточної

ситуації та динаміки її розвитку, дає змогу розробляти й ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. Він також дозволяє прогнозувати можливі кризові ситуації та вчасно вживати заходів для їх запобігання.

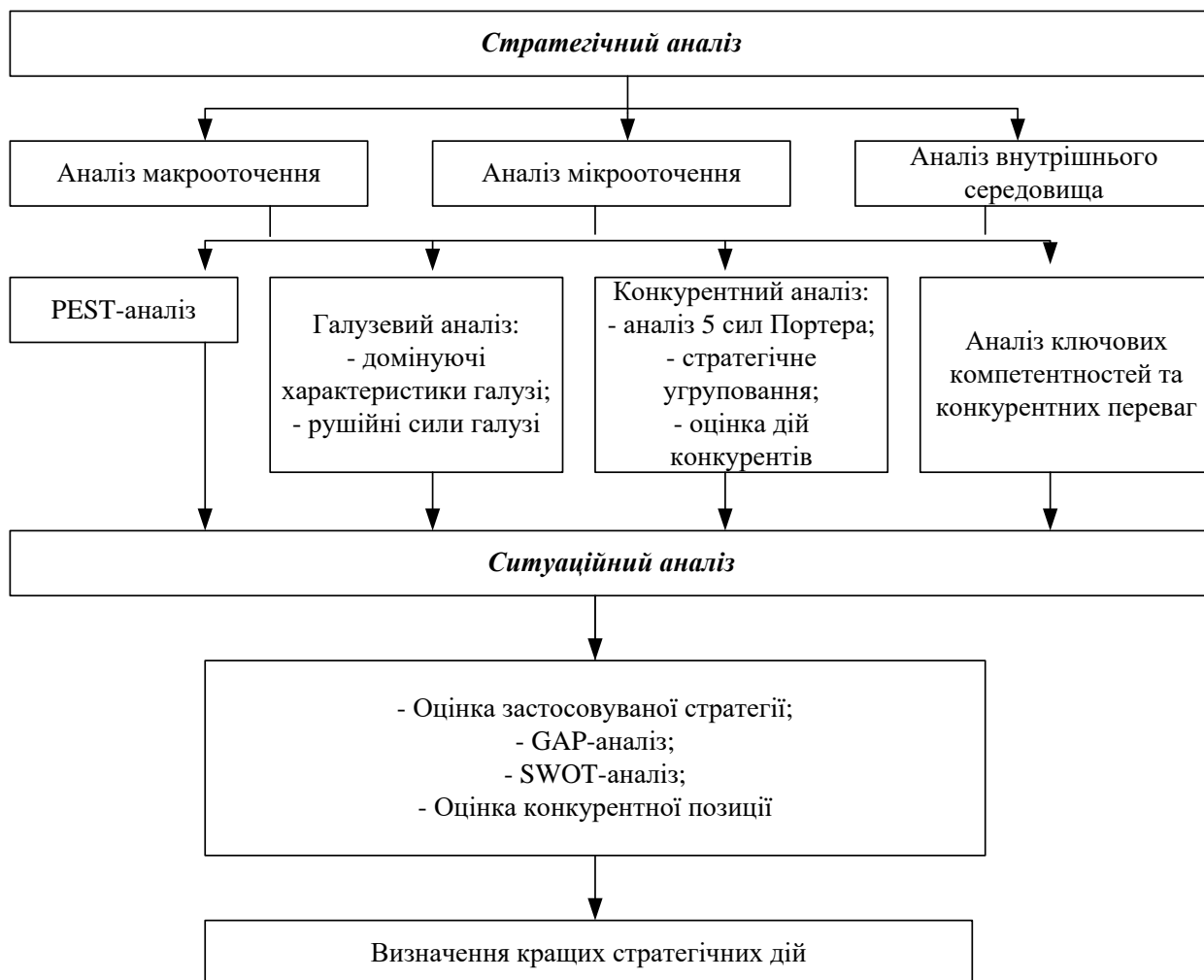


Рисунок 1.4 – Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Особливе значення ситуаційний аналіз має при вирішенні складних і заплутаних проблем, а також питань, що мають критичне значення для діяльності організації.

Широко використовується у стратегічному плануванні SWOT-аналіз. Спочатку SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, а потім вибудовує ланцюжок взаємовідносин між ними, який

потім може бути використаний для формулювання стратегії розвитку організації.

Стратегія організації вимагає ретельного спостереження за процесами, що відбуваються у навколишньому середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між факторами та сильними та слабкими сторонами організації та можливостями та загрозами, що містяться у зовнішньому середовищі. Організація вивчає навколишнє середовище, щоб упевнитися в тому, що воно просувається до своїх цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Повне найменування організації: товариство з обмеженою відповідальністю «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» (ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»).

Основний вид діяльності:

- 51.46.0 - оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 21.20 - виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- 46.45 - оптова торгівля парфумерними та косметичними товарами;
- 47.91 - роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, м. Київ, вул. Княжий Затон, буд. 12, корп. А.

Основними постачальниками ресурсів є вітчизняні та іноземні компанії. Споживачами продукції та послуг виступають юридичні та фізичні особи, зокрема на території Москви й Московської області, а також по всій країні.

ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» є офіційним дистриб'ютором всесвітньо відомих торгових марок якісної медичної техніки.

Асортимент компанії налічує понад 20 000 найменувань товарів, зокрема: стоматологічні установки, наконечники та мікрометри, стерилізаційне обладнання, апекслокатори, автоклави, стоматологічні матеріали, інструменти тощо – усе необхідне для комфортної та ефективної роботи лікаря-стоматолога.

Серед конкурентних переваг компанії варто відзначити постійну наявність найбільш затребуваних товарів на складах, швидку обробку

замовлень і чітке дотримання комплектації при збереженні конкурентного рівня цін.

Компанія надає такі послуги:

- монтаж стоматологічного обладнання;
- сервісне обслуговування стоматологічних установок та обладнання;
- монтаж і обслуговування зуботехнічного обладнання;
- встановлення додаткового навісного обладнання;
- модернізація та реновація;
- продаж запчастин;
- консультації з експлуатації та обслуговування стоматологічного обладнання.

Компанія укладає договори як із приватними, так і з муніципальними клініками.

ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» співпрацює з провідними міжнародними виробниками медичного обладнання, такими як EuroFile, Fabri, HLW, Medenta, Meisinger, Tokuyama Dental та інші.

Компанія гарантує якість усіх стоматологічних матеріалів, інструментів та обладнання, що пропонуються покупцям. Ретельний відбір виробників, постачальників і логістичних партнерів забезпечує належну якість товарів та їх збереження під час транспортування й зберігання.

Уся стоматологічна продукція ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» має декларації відповідності та реєстраційні посвідчення. Справжність товарів можна перевірити на офіційних сайтах виробників. Товариство зарекомендувало себе як надійний постачальник і партнер.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН».

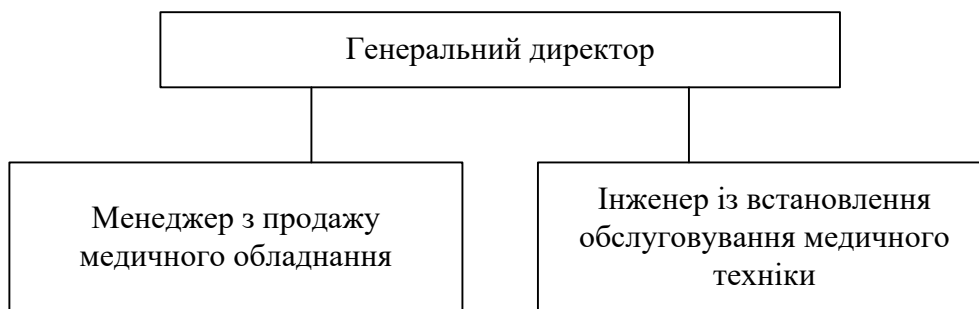


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Оскільки Товариство є невеликим за розміром, усі керівні функції виконує генеральний директор. Йому підпорядковуються менеджери з продажу медичного обладнання та інженери з монтажу й обслуговування медичної техніки, які, в межах своїх повноважень, можуть здійснювати підбір персоналу на умовах аутсорсингу.

Наймані працівники залучаються в межах реалізації окремих замовлень, з кожним із них укладається договір цивільно-правового характеру (ЦПХ) на конкретний проєкт.

У таблиці 2.1 наведено дані щодо середньої заробітної плати працівників Товариства та їх кількісного складу.

Таблиця 2.1 – Кількість персоналу та середня заробітна плата

Період, рік	Кількість персоналу	Середня заробітна плата, міс.
2025 р.	3 особи	34,5 тис. грн
2024 р.	5 осіб	28,2 тис. грн
2023 р.	5 осіб	28,5 тис. грн

Для загальної характеристики ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» складено аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Показник	Одиниця виміру	Абсолютна величина		Зміна	
		2024 рік	2025 рік	тис. грн	%
Виручка	тис. грн	114942	273251	158309	237,7
Собівартість продажів	тис. грн	89183	206772	117589	231,8
Валовий прибуток	тис. грн	25759	66479	40720	258,1
Прибуток (збиток) від продажу	тис. грн	2643	53181	50538	2012,1
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1214	47834	46620	3940,2
Фонд оплати праці	тис. грн	1092,0	882,0	-210	80,8
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	5	3	-2	40,0
Продуктивність праці	грн/чол	22988,4	91083,7	68095,3	396,2
Середньомісячна заробітна плата	грн.	28,2	34,5	6,3	134,6
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	38214	183712	145498	480,7
Оборотність оборотних коштів	раз	3,0	1,5	-1,5	50,0
Рентабельність	%	1,1	17,5	16,4	1590,9

У таблиці 2.2 представлено основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» за 2024–2025 роки.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що компанія є досить прибутковою, оскільки спостерігається зростання показників майже за всіма ключовими категоріями. Виручка має чітку тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду: якщо у 2024 році її обсяг становив 114 942 тис. грн, то наприкінці 2025 року він досяг 273 251 тис. грн. Це означає збільшення на 158 309 тис. грн, або на 137,7% у відносному вираженні. Зростанню виручки сприяли державні контракти на постачання медичного обладнання у 2025 році.

Собівартість реалізованої продукції також істотно зросла: з 89 183 тис. грн у 2024 році до 206 772 тис. грн у 2025 році, тобто на 117 589 тис. грн. Темп приросту склав 231,8% за аналізований період. Основними чинниками такого зростання стали європейські санкції та необхідність пошуку нових постачальників обладнання.

Підприємство отримало прибуток від продажу в розмірі 53 181 тис. грн, що становить 19,5% від обсягу виручки. У порівнянні з аналогічним

періодом попереднього року прибуток від продажів зріс на 50 538 тис. грн, або у 20,1 раза (таблиця 2.5).

Таблиця 2.3 – Аналіз прибутку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Показник	Значення показника, тис. грн		Зміна показника		Середньорічн а величина, тис. грн
	2024 р.	2025 р.	тис. грн	±%	
1. Виручка	114 942	273 251	+158 309	+137,7	194 097
2. Витрати за звичайними видами діяльності	112 299	220 070	+107 771	+96	166 185
3. Прибуток (збиток) від	2 643	53 181	+50 538	+20,1 рази	27 912
4. Інші доходи та витрати, крім відсотків до сплати	-98	-3 427	-3 329	1	-1 763
5. ЕВІТ (прибуток до сплати відсотків та податків)	2 545	49 754	+47 209	+19,5 рази	26 150
6. Відсотки до сплати	157	128	-29	-18,5	143
7. Податок на прибуток, зміна податкових активів та інше	-1 174	-1 792	-618	1	-1 483
8. Чистий прибуток (збиток)	1 214	47 834	+46 620	+39,4 рази	24 524

Порівняно з попереднім періодом у звітному році відбулося зростання як виручки від реалізації продукції, так і витрат за звичайними видами діяльності – на 158 309 тис. грн та 107 771 тис. грн відповідно. При цьому у відсотковому вираженні темпи приросту виручки (+137,7%) випереджають темпи зростання витрат (+96%), що свідчить про позитивні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Водночас слід відзначити негативну динаміку інших операційних результатів. Так, збитки від інших операцій за останній рік становили 3 555 тис. грн, що на 3 300 тис. грн (у 13,9 раза) більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це вказує на наявність ризиків, пов'язаних із позареалізаційною діяльністю підприємства.

Детальний аналіз показників рентабельності наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» за 2024–2025 роки

Показники рентабельності	Значення показника, коп		Зміна показника	
	2024 р.	2025 р.	грн, (гр.3 – гр.2)	% ((3-2): 2)
1. Рентабельність продажів (величина прибутку від продажу у кожній гривні виручки). Нормальне значення цієї галузі: 4% і більше.	2,3	19,5	+17,2	+8,5 рази
2. Рентабельність продажів по ЕВІТ (величина прибутку від продажу до сплати відсотків та податків у кожній гривні виручки).	2,2	18,2	+ 16	+8,2 рази
3. Рентабельність продажів з чистого прибутку (величина чистого прибутку у кожній гривні виручки). Нормальне значення цієї галузі: не менше 2%.	1,1	17,5	+16,4	+16,6 рази
Прибуток від продажу на карбованець, вкладений у виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг)	2,4	24,2	+21,8	+10,3 рази
Коефіцієнт покриття відсотків до сплати (ICR), коефіцієнт. Нормальне значення: 1,5 та більше.	16,2	388,7	+372,5	+24 рази

У 2025 році ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» отримало прибуток як від продажів, так і в цілому від фінансово-господарської діяльності, що зумовило позитивні значення показників рентабельності.

За період організація за типовими видами діяльності отримала прибуток у розмірі 19,5 копійок з кожної гривні виручки від реалізації, що свідчить про зростання рентабельності звичайних видів діяльності порівняно з аналогічним показником за попередній рік.

Фонд оплати праці за аналізований період скоротився більш ніж на 20% і на кінець 2025 року становив 882,0 тис. грн, що у абсолютному вираженні на 210 тис. грн менше порівняно з 2024 роком. Зменшення фонду оплати праці відбулося у зв'язку зі скороченням середньооблікової чисельності працівників з 5 осіб у 2024 році до 3 осіб на кінець 2025 року, що

відповідає зменшенню на 60%.

Разом із цим спостерігається значне зростання продуктивності праці. Так, у 2024 році 5 співробітників забезпечили середній показник 22 988,4 грн на одного працівника, тоді як у 2025 році 3 співробітники досягли показника 91 083,7 грн на одного працівника. Зростання склало 68 095,3 грн/особу, або темпи зростання становили 396,2%, що позитивно характеризує ефективність управління персоналом у товаристві.

Середньомісячна заробітна плата у товаристві за аналізований період зросла на 34,6%, або на 6 300 грн, і на кінець 2025 року становила 34 500 грн порівняно з 28 200 грн у 2024 році.

Отже, наприкінці 2025 року організація отримала прибуток від продажу у розмірі 53 181 тис. грн, що на 50 538 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Показник прибутку від фінансово-господарської діяльності за 2025 рік становив 47 834 тис. грн, що перевищує показник попереднього року на 46 620 тис. грн.

2.2 Аналіз ринку функціонування ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

У межах аналізу ринку галузі нижче наведено порівняння фінансових показників ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» з усіма українськими підприємствами аналогічного масштабу діяльності.

Для порівняння використано дані 131 тис. організацій з виручкою у діапазоні 120–800 млн грн (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльна таблиця показників ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» та схожими компаніями

Показники	ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН», 2025 р.	Загальноукраїнські показники, 2025 р.		
		Істотно гірше* середнього	Середнє значення (медіана)	Істотно краще** середнього
Коефіцієнт автономії	0,38	<0,07	0,28	>0,61
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,38	<-0,01	0,16	>0,52
Коефіцієнт забезпеченості запасів	1,48	<-0,04	0,55	>2,19
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,38	<0,15	0,43	>0,73
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,6	<1,05	1,43	>2,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,11	<0,62	1,01	>1,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	<0,02	0,11	>0,45
Рентабельність продажів	2,3%	<1,03%	3,99%	>10,8%
Рентабельність продажів з ЕВІТ	2,21%	<1,05%	3,8%	>10,8%
Норма чистого прибутку	1,06%	<0,55%	2,55%	>8,19%
Коефіцієнт покриття відсотків до сплати	16,2	<2,37	10,1	>54,6
Рентабельність активів	3,59%	<1,43%	7,21%	>21,2%
Рентабельність власного капіталу	8,81%	<13%	37,3%	>84,7%
Оборотність оборотних активів, у днях	107	>214	118	<65,5
Оборотність дебіторської заборгованості, днями	54,1	>104	53	<25
Оборотність активів, днів	107	>277	145	<78,4

Фінансовий стан ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» на 31.12.2025 значно гірший за фінансовий стан половини малих підприємств, що займаються оптовою торгівлею фармацевтичною продукцією. При цьому у 2025 році фінансовий стан організації суттєво погіршився, що негативно характеризує економічну та фінансову діяльність менеджменту компанії.

Середні показники для зазначеного виду діяльності перевищують середні значення по всіх галузях. Тому, у порівнянні з середніми показниками по галузі, організація демонструє задовільний результат. Фінансове становище ТОВ ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» приблизно відповідає середньому стану порівнянних за масштабом

діяльності організацій, звітність яких міститься в інформаційній базі і відповідає зазначеним критеріям.

Сегментування ринку підприємства наведено у таблиці 2.6. Воно дозволяє виділити окремі групи споживачів та сегменти ринку за різними критеріями (географічними, демографічними, поведінковими, за типом продукції тощо). Такий підхід дає змогу більш точно визначати цільові аудиторії, адаптувати маркетингову політику, оптимізувати комерційні та стратегічні рішення, а також підвищувати ефективність реалізації продукції та послуг на різних ринкових сегментах.

Таблиця 2.6 – Інформація про сегменти ринку для ТОВ ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Ознаки сегментування	Сегменти (групи споживачів)	Профілі сегментів (особливості проблем, запитів, поведінки споживачів у сегменті)
Організаційна форма	Юридичні особи Фізичні особи	Необхідна висока компетентність співробітників, великий обсяг робіт, тривалі контракти Низький обсяг споживання суми покупок невеликі
Цілі звернення	Придбання техніки Сервісне обслуговування	Необхідна висока компетентність працівників Співробітники на пост продажного та сервісного обслуговування. Необхідна висока компетентність працівників
Фінансові можливості	до 20 000 грн 21000 до 50000 грн, 51000 до 100000 та вище.	Недорогі моделі, різноманітні асортименти, швидке обслуговування, наявність знижок. Різнманітний асортимент, швидке обслуговування, наявність знижок Вишукані дорогі моделі техніки, сервіс високого рівня, наявність у великих кількостях

Характеристика споживачів ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Цільові сегменти для діяльності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Сегменти (групи споживачів)	Профілі сегментів (особливості проблем, запитів, поведінки споживачів у сегменті)
Юридичні особи (67%)	Висока компетентність співробітників, сервіс, наявність у великих кількостях, співробітники для постпродажного та сервісного обслуговування
Фізичні особи (33%)	Необхідна висока компетентність співробітників, суми операцій невеликі

Цільовими сегментами діяльності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» є юридичні особи, оскільки саме вони забезпечують компанії максимальний дохід. Загалом нинішні тенденції розвитку галузі сприятливо впливають на діяльність, сприяючи подальшому зростанню та залученню нових клієнтів.

Окремим напрямом у структурі діяльності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН», що вирізняє компанію серед конкурентів, є ефективна система стимулювання продажів, яка забезпечує мотивацію персоналу та підвищення результативності комерційної діяльності.

В основі клієнтської політики ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» лежить принцип довгострокового партнерства. Компанія активно розширює свій досвід у створенні інновацій та формує глибоку галузеву експертизу, що дозволяє постійно пропонувати клієнтам товари та послуги, які сприяють розвитку нових напрямків бізнесу або вдосконаленню існуючих бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує не лише комерційну вигоду, а й підвищує рівень довіри та лояльності клієнтів.

Для успішного розвитку партнерських відносин ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» системно працює у низці ключових напрямків:

1. Безперервне вдосконалення продуктової лінійки, що забезпечує відповідність сучасним ринковим вимогам та запитам клієнтів.

2. Розробка нових послуг для поточних та потенційних клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність та привабливість компанії.

3. Створення комплексних рішень для оптимізації роботи партнерів та клієнтів, включаючи інтеграцію технологій і процесів.

4. Розширення моделей бізнес-взаємодії з клієнтами, зокрема розвиток послуг доставки та системи післяпродажного обслуговування, що сприяє зміцненню довгострокових відносин.

Керівництво товариства відповідально ставиться до питань забезпечення сталої та взаємовигідної співпраці зі своїми клієнтами та партнерами, усвідомлюючи, що *ефективна клієнтська політика* є ключовим фактором для підтримки високого рівня довіри та формування позитивного іміджу компанії на ринку.

Порівняльна характеристика конкурентів представлена у таблиці 2.8, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії в контексті ринкової конкуренції та визначити перспективні напрямки розвитку клієнтської політики.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «НЬЮ МЕДКАЛ ПРОМОУШЕН»

Параметри	Опис сильних та слабких сторін компанії		
	ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «М.Т.К.»	ТОВ «АМЕТРИН ФК»	ТОВ «НЬЮ МЕДКАЛ ПРОМОУШЕН»
Товар	Торгівля оптова фармацевтичною продукцією	Торгівля оптова фармацевтичною продукцією	Торгівля оптова фармацевтичною продукцією
Ціна	Середня	Низька	Висока
Збут	Система стимулювання попиту є	не стимулюється	Система стимулювання попиту є
Просування	Гарне	Гарне	Гарне
Імідж	Середній	Відмінний	Відмінний
Виробництво та технології	Застосовуються	Застосовуються не у всіх областях, немає	Застосовуються

		доставки, наприклад, по онлайн замовленням	
Фінанси	Гарний	Немає доступу	Гарний
Персонал.	Потреба у персоналі задоволена	Потреба у персоналі задоволена	Нестача персоналу

Таким чином, ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» стикається з проблемами, пов'язаними з персоналом, а також демонструє вищий рівень цін порівняно з конкурентами, що може обмежувати її привабливість для частини клієнтської бази та створює додаткові виклики у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.9 – Показники конкурентоспроможності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» та його конкурентів з різних факторів

Критерії конкурентоспроможності	ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»	ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «М.Т.К.»	ТОВ «АМЕТРІН ФК»
Продукти компанії (кількість)	8	8	9
Ціна	9	8	6
Збут	7	7	6
Стимулювання споживачів	8	8	6
Нові технології	8	8	7
Впізнаваність, % цільової аудиторії, які знають його	9	8	9
Інтернет - просування	8	8	8
Постпродажний сервіс	7	7	7
Доступ до джерел фінансування	9	9	7
Персонал	6	8	8
Наявність можливості віддаленого обслуговування	7	7	9
Середній бал	7,82	7,82	7,45

Далі буде побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рисунок 2.3), який дозволяє наочно оцінити сильні та слабкі сторони Товариства у порівнянні з конкурентами за різними критеріями. Такий графічний метод відображає комплексну конкурентну позицію підприємства на ринку, допомагає визначити пріоритетні напрями для покращення показників і формування стійких конкурентних переваг.



Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності за результатами оцінки керівників ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

За наданими даними можна зробити висновок, що ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» отримало найнижчий бал за показником роботи з персоналом, що свідчить про недостатню компетентність співробітників у виконанні своїх професійних обов'язків.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно зосередитися на *вдосконаленні цінової політики та ефективній роботі з персоналом*, зокрема через підвищення кваліфікації співробітників,

впровадження системи мотивації та стимулювання, а також оптимізацію кадрової структури. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню продуктивності, зміцненню позицій на ринку та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

2.3 Аналіз факторів макросередовища та SWOT-аналіз діяльності підприємства

Аналіз зовнішнього середовища (макросередовища) підприємства спрямований на виявлення ключових факторів зовнішнього оточення та оцінку їхнього впливу на різні аспекти стратегічного розвитку компанії. Результати аналізу доквілля ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» наведено у таблиці 2.10, що дозволяє систематизувати зовнішні можливості та загрози, а також визначити пріоритетні напрями адаптації стратегічних рішень до змін у макросередовищі.

Таблиця 2.10 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Чинник	Стан чинника та тенденція розвитку	Характер впливу на організацію («+», «-»)	Можлива реакція організації
1. Економічні			
1.1. Норми оподаткування	Можливе використання спрощеної системи оподаткування	«+» існують пільги зі сплати податків та ведення бухгалтерського обліку	Оптимізувати систему оподаткування
1.2. Темп інфляції	Значний	«-» знецінення коштів	Передбачати індексацію платежів у договорах
1.3. Величина заробітної плати	Високий рівень заробітної плати	«+» велика кількість охочих працювати в організації	Набір кваліфікованого персоналу
1.5. Загальний рівень економічного	Зниження доходів населення та	«-» зниження купівельної	Проведення маркетингових

розвитку	бізнесу, економічна криза	спроможності клієнтів	досліджень, пошук нових ринків
2. Технологічні			
2.1. Застосування інформаційних технологій усіма підприємствами	Оновлення асортименту медичної техніки, впровадження дизайнерських підходів	«+ збільшується потік клієнтів	Розширення лінійки пропонованих товарів
2.2. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	Безліч технологічних новинок у галузі розвиваються швидкими темпами	«+» розширюється перелік пропонованих послуг «-» потрібні вкладення в інновації	
3. Соціально-культурні			
3.1. Культура використання технологічних новинок у суспільстві	Населення прагне сучасного використання медичної техніки.	«+» збільшення потенційних клієнтів	Зростання доходів організації
3.2. Стиль життя, звичаї, звички	Інформатизація суспільства	«+» збільшення потенційних клієнтів	Зростання доходів організації
3.3. Ставлення людей до якості життя	Тенденція до оновлення медичної техніки	«+» збільшення потенційних клієнтів	Зростання доходів організації
4. Політико-правові			
4.1. Зміни у законодавстві	Приймаються різні закони в торгівлі, онлайн-торгівлі	«+» збільшення потенційних клієнтів	Зростання доходів організації
4.2. Державний вплив у суспільстві	Оновлення обстановки, впровадження дизайнерських підходів	«+» збільшується потік клієнтів	Використання наданих державою можливостей
4.3. Податкова політика (тарифи та пільги)	Існують пільгові тарифи з податків	«+» скорочення витрат	Оптимізація оподаткування
4.4. Ступінь захисту інтелектуальної власності	Існує проблема дешевої низької якості медичної техніки, не до кінця захищене авторське право	«-» використання дешевих товарів зменшує доходи організації	Підвищення захисту своїх товарів від підробок

На рис. 2.3 наведено результати комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН», що дозволяє оцінити ключові фактори, які впливають на діяльність підприємства. На основі цього аналізу виділено сильні та слабкі сторони компанії, а також визначено загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

Таке системне дослідження дає змогу керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, адаптувати бізнес-моделі до динамічних умов ринку, підвищувати ефективність управління ресурсами та мінімізувати ризики, пов'язані з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Аналіз також слугує основою для формування пріоритетів розвитку компанії та визначення напрямів вдосконалення її конкурентних позицій.

<p>Сильні сторони (Strengths): Високий рівень обслуговування клієнтів; Широка клієнтська база; Позитивний імідж компанії; Висока якість наданих послуг; Стійке фінансове становище та прибутковість; Розширена взаємодія та співпраця з урядовими та муніципальними структурами; Постійні клієнти, що забезпечують стабільний попит.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses): Недосконала маркетингова політика; Висока плинність кадрів; Низька кваліфікація працівників; Проблеми з персоналом; Вищі ціни порівняно з конкурентами</p>
<p>Можливості (Opportunities): Підтримка бізнесу на державному рівні; Збільшення споживчого попиту завдяки постійному оновленню лінійки товарів і технологій; Можливість підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту; Установлення та підтримка стійких зв'язків із партнерами та клієнтами.</p>	<p>Загрози (Threats): Високий рівень конкуренції на ринку; Низький рівень правового регулювання у сфері технологій; Агресивна цінова політика конкурентів; Конкуренти з більшими ресурсами та ширшою мережею</p>

Рисунок 2.3 – SWOT- матриця ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Отже, чинники довкілля для ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» загалом є сприятливими, що створює організації можливості для зміцнення своєї позиції на ринку та забезпечення стабільного розвитку. Компанія вже займає сильну конкурентну позицію, будучи однією з лідерів у фармацевтичній галузі, що підтверджується високим рівнем довіри з боку споживачів, розвиненою мережею збуту та стабільними фінансовими показниками.

Проте для підтримки та посилення своєї ринкової позиції ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» необхідно зосередити увагу на низці стратегічних напрямів. По-перше, варто удосконалювати цінову політику, забезпечуючи конкурентоспроможні пропозиції для різних сегментів споживачів без шкоди для якості продукції. По-друге, особливу увагу слід приділяти роботі з персоналом: систематичне навчання, підвищення кваліфікації співробітників та розвиток внутрішніх програм мотивації допоможуть підвищити ефективність роботи команди та знизити плинність кадрів.

Також важливим напрямом є збереження постійних клієнтів та розвиток довгострокових відносин із партнерами, що дозволить підвищити лояльність споживачів і зміцнити бренд компанії на ринку. Розширення ринків збуту фармацевтичної продукції та освоєння нових сегментів ринку дозволить диверсифікувати доходи та зменшити залежність від окремих каналів збуту.

Крім того, ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» варто посилити роботу з підвищення правової компетентності персоналу, що дозволить мінімізувати ризики порушень законодавства та забезпечить відповідність діяльності компанії актуальним нормативним вимогам. Спеціалізація на фармацевтичній продукції високої якості, впровадження інноваційних рішень у виробництві та обслуговуванні клієнтів додатково зміцнить конкурентні переваги компанії.

Таким чином, послідовне впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН», зміцненню його ринкових позицій, підвищенню ефективності діяльності та довгостроковій стабільності в умовах динамічного ринку фармацевтичних послуг.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

3.1 Визначення цілей та критеріїв ефективності стратегії розвитку підприємства

Запропонована стратегія для ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» включатиме низку ключових розділів, кожен з яких спрямований на забезпечення системного та ефективного розвитку підприємства:

1. *Аналіз результатів діяльності.* У цьому розділі будуть представлені результати комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вивчення ринкових умов, конкурентного середовища, економічних тенденцій, а також оцінка внутрішніх ресурсів і потенціалу компанії дозволить визначити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості для розвитку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН».

2. *Формування опису специфіки та поточної діяльності підприємства.* Тут буде детально описано поточну практичну діяльність компанії, включно з основними напрямками виробництва та збуту фармацевтичної продукції. Розділ міститиме визначення довгострокових цілей розвитку, які узгоджуються із стратегічними пріоритетами підприємства та забезпечують його стабільне зростання на ринку.

3. *Створення опису місії та стратегії підприємства.* У цьому підрозділі буде сформульовано місію ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН», яка визначає цінності та ключову мету діяльності компанії. На основі місії буде розроблена стратегія підприємства, яка окреслює напрямки розвитку, конкурентні пріоритети та шляхи досягнення стратегічних цілей.

4. *Набір функціональних стратегій для підрозділів підприємства.* Розділ передбачає опис окремих функціональних стратегій, що

застосовуються різними підрозділами компанії: маркетингової, виробничої, кадрової, фінансової та інноваційної стратегій. Кожна з них визначає конкретні завдання та інструменти для забезпечення ефективної роботи відповідного підрозділу у рамках загальної стратегії підприємства.

5. *Опис реалізованих підприємством проектів.* У цьому розділі буде представлено інформацію про ключові проекти, що вже були впроваджені компанією, їх результати та вплив на загальний розвиток підприємства. Це дозволить оцінити ефективність попередніх заходів і визначити напрями для вдосконалення.

6. *Опис управлінських методів, що використовуються підприємством.* Розділ присвячено аналізу застосовуваних методів управління, організаційних підходів та систем контролю, які забезпечують ефективне функціонування компанії. Включення цього підрозділу дозволяє зрозуміти, як підприємство планує та реалізує свої стратегії на практиці, а також забезпечує основу для подальшого вдосконалення управлінської діяльності.

Створення стратегії подальшого розвитку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» є фундаментальним кроком для забезпечення успішного досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона визначає основні напрями діяльності, ключові пріоритети та практичні шляхи реалізації поставлених завдань. Подібна стратегія передбачає не лише планування, але й регулярний моніторинг та оцінку її ефективності, що дозволяє оперативно коригувати дії компанії у відповідності до змін ринкового середовища та внутрішніх ресурсів.

Для оцінювання рівня ефективності стратегії розвитку підприємства на практиці можна застосувати низку фінансових та економічних показників, серед яких:

- розмір чистого прибутку, що відображає фінансовий результат діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток;
- фінансові потоки, що демонструють ефективність управління грошовими ресурсами та ліквідність підприємства;

– *рівень рентабельності капіталу*, який дозволяє оцінити ефективність використання власних і залучених коштів;

– *показники залишкового доходу*, що відображають здатність компанії створювати додаткову вартість понад витрати на капітал.

Для оцінки ефективності загальної стратегії щодо конкретного звітного періоду найуніверсальнішим показником є *чистий прибуток*. Порівняння фактичних результатів із плановими показниками, а також зі значеннями попередніх періодів, дозволяє зробити об'єктивний висновок про ефективність обраної стратегії та визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свої довгострокові цілі.

Процес оцінювання рівня ефективності стратегії розвитку підприємства ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» ґрунтуватиметься на проведенні порівняльного аналізу результатів економічної діяльності компанії з її встановленими цілями.

Цей процес може мати як приватний, так і комплексний характер:

– *оцінювання окремих стратегічних варіантів*, що дозволяє визначити їх доцільність та прийнятність для підприємства;

– *порівняння підсумкових результатів практичної реалізації стратегії* з плановими цілями компанії, що забезпечує об'єктивну оцінку ефективності обраних стратегічних рішень.

Показники ефективності стратегії можуть розглядатися як з широкого, так і з вузького погляду. З вузького погляду, показники ефективності стратегії ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» визначаються як співвідношення результатів діяльності до витрат ресурсів, які пов'язані з процесом розробки та реалізації відповідної стратегії.

Варто зазначити, що наразі не існує загальноприйнятої, всеосяжної системи для оцінювання показників ефективності стратегії. Проте фінансові показники залишаються найбільш поширеним інструментом оцінки ефективності бізнесу. Останнім часом дедалі популярнішими стають змішані методи, які передбачають одночасний аналіз як фінансових, так і

нефінансових індикаторів.

Концепції визначення показників ефективності базуються на попередньо встановлених цілях і ключових показниках діяльності підприємства. Важливо, що концептуальні показники не обов'язково мають кількісний або виключно фінансовий характер.

Збалансована система показників (ССП) відповідає вимогам керівництва щодо оптимального поєднання фінансових і нефінансових показників. Така система дозволяє ефективно контролювати реалізацію стратегічних рішень і сприяє подальшому розвитку підприємства, розширенню бази прийнятих управлінських рішень та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Головна мета збалансованої системи показників полягає у забезпеченні ефективної ув'язки фінансових, кредитних та операційних індикаторів із ключовими аспектами діяльності підприємства, серед яких:

- показники задоволення клієнтів;
- специфіка внутрішніх ділових процесів організації;
- набір інноваційних заходів, що впроваджуються в діяльності підприємства;
- здатність підприємства до розвитку та адаптації до змін ринкового середовища.

Збалансована система показників дозволяє отримати чіткі відповіді на важливі питання для управління підприємством, зокрема:

- особливості маркетингового прогнозування;
- проекція внутрішніх бізнес-процесів та їх оптимізація;
- аналіз інноваційної діяльності та навчальних процесів;
- сприйняття діяльності підприємства власниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

Система об'єднує інтереси зовнішніх і внутрішніх учасників діяльності підприємства: організації як економічного суб'єкта, її персоналу, партнерів та інших зацікавлених сторін. Вона включає:

- чотири взаємопов'язані аспекти практичної діяльності, де зміни в одному аспекті впливають на інші;
- відстеження стану матеріальних та нематеріальних активів;
- показники стратегічного та оперативного управління, що охоплюють як фактичні, так і передбачувані результати діяльності, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх аспектів.

Для оцінки рівня ефективності стратегії ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» необхідно створити систему, що включатиме конкретні показники, з урахуванням наступного:

- набору об'єктивних вимог до показників ефективності;
- методів аналізу специфіки реалізованої економічної діяльності;
- використання економічних, математичних та статистичних методів контролю за показниками;
- врахування поточного стану вітчизняної економіки та специфіки роботи підприємства та галузі загалом.

Завдяки такій системі забезпечується комплексний підхід до оцінки стратегії, що дозволяє не лише вимірювати її ефективність, а й коригувати управлінські рішення для досягнення довгострокових цілей підприємства.

У процесі оцінювання рівня ефективності різних стратегій необхідно враховувати низку ключових аспектів. Використання практично оптимізованої системи індикаторів є складовою частиною як реалізації стратегії, так і оцінювання її ефективності, що передбачає наявність у підприємства чітко сформованої стратегії розвитку.

Таке оцінювання розглядається не лише як набір показників, а як повноцінний механізм системи управління процесом стратегічного розвитку підприємства. Для підвищення об'єктивності оцінки рекомендується визначити набір критеріїв ризиків, пов'язаних із обраною стратегією.

Ризики оцінюються за допомогою бальної шкали від 1 до 5, де найвищий бал присвоюється підприємству з кращим показником. Процес оцінки рівня ризику ґрунтується на двох основних критеріях:

1. *Важливість ризик-фактора*, визначена виходячи зі можливих збитків для підприємства.

2. *Ймовірність настання ризик-факторів* у рамках діяльності підприємства.

Для оцінки важливості ризикових ситуацій застосовується така шкала:

1 – мінімальні наслідки;

2 – незначні наслідки;

3 – середній рівень тяжкості наслідків;

4 – високий рівень тяжкості наслідків;

5 – ймовірність настання катастрофічних наслідків.

Для оцінки ймовірності настання ризик-факторів використовується наступна рейтингова шкала:

1 – незначна;

2 – низька;

3 – середня;

4 – висока;

5 – дуже висока.

Оцінювання важливості та ймовірності різних ризик-факторів здійснювалося за участю шести керівників, які мають реальний виробничий досвід та компетенцію у сфері аналізу та оцінки ризиків. Інтерв'ю з експертами дозволило отримати об'єктивні оцінки та розрахувати усереднені значення за кожним фактором ризику.

Підсумкові результати оцінки наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок рейтингів ризиків

Чинник	Оцінка експертів ймовірність/важливість						Середня оцінка ймовірність/важ ливість	Рейтинг ризиків
	1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нестабільність цін на постачальників	3	2	2	4	3	1	2,50	6,25
	2	2	4	3	1	3	2,50	
Більшість постачальників каналів розповсюдження розташовані в обласному центрі	2	2	2	4	3	1	2,33	5,44
	2	2	4	3	1	2	2,33	
Збільшення числа конкурентів	2	2	2	4	3	1	2,33	5,06
	2	2	4	3	1	1	2,17	
Конкуренти постійно розширюють асортимент послуг	3	3	2	3	3	2	2,50	7,92
	3	4	3	3	3	3	3,17	
Можливість перемикання споживачів на конкурентів	3	4	3	2	2	3	2,83	9,92
	3	3	4	4	3	4	3,50	
Зацікавленість споживача у низьких цінах	3	2	3	4	3	3	3,00	11,00
	4	4	3	5	2	4	3,67	
Нестабільне фінансове становище споживачів	2	2	1	1	2	1	1,50	5,50
	4	4	3	5	3	3	3,67	
Недосконалість державної політики у сфері інвестування	1	2	1	1	2	1	1,33	3,11
	2	3	3	2	2	2	2,33	
Недостатня увага підтримці підприємств із боку держави	4	3	4	4	2	2	3,17	10,56
	3	3	3	4	2	5	3,33	
Неефективна практика виконання чинного законодавства	3	2	1	2	2	1	1,83	4,28
	3	2	2	3	2	2	2,33	
Підвищення цін на енергоносії	3	4	3	2	2	3	2,83	9,92
	3	3	4	4	3	4	3,50	
Недостатня для стійкого зростання інвестиційна активність	3	2	3	4	3	3	3,00	11,00
	4	4	3	5	2	4	3,67	
Зменшення обсягів прибутку підприємств та організацій	2	2	1	1	2	1	1,50	5,50
	4	4	3	5	3	3	3,67	
Підвищення цін на транспортні перевезення	1	2	1	1	2	1	1,33	3,11
	2	3	3	2	2	2	2,33	
Недосконалість оподаткування (зокрема, скасування податкових пільг на прибуток)	4	3	4	4	2	2	3,17	10,56
	3	3	3	4	2	5	3,33	
Можливість використання Конкурентами сучасних технологій (у тому числі інформаційних), що дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом послуг та рівнем витрат	3	2	1	2	2	1	1,83	5,50
							3,00	

Далі здійснено розрахунок рейтингів ризиків як добутку ступеня їхньої важливості (тяжкості наслідків настання ризикової ситуації) та ймовірності виникнення події, зумовленої відповідним фактором ризику.

У підсумку ризику подано в таблиці 3.2 у порядку зменшення їх значення.

Таблиця 3.2 – Ризики щодо зменшення їх значення

Чинник	Показник
Зацікавлення споживача у низьких цінах	11,00
Недостатня для стійкого зростання інвестиційна активність	11,00
Недостатня увага на підтримку підприємств з боку держави	10,56
Недосконалість оподаткування (зокрема скасування податкових пільг на прибуток)	10,56
Можливість перемикання споживачів на конкурентів	9,92
Підвищення цін на енергоносії	9,92
Конкуренти постійно розширюють асортименти послуг	7,92
Нестабільність цін на постачальників	6,25
Нестабільне фінансове становище споживачів	5,50
Зменшення обсягів прибутку підприємств та організацій	5,50
Можливість використання конкурентами сучасних технологій (у тому числі інформаційних), що дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом послуг та рівнем витрат	5,50
Більшість постачальників каналів розповсюдження розташовані в обласному центрі	5,44
Збільшення числа конкурентів	5,06
Неефективна практика виконання чинного законодавства	4,28
Недосконалість державної політики у сфері інвестування	3,11
Підвищення ціни транспортні перевезення	3,11

Таким чином, до основних ризиків можна віднести:

- орієнтацію потенційних споживачів на низькі ціни;
- недостатню інвестиційну активність для забезпечення необхідних темпів зростання;
- обмежений обсяг державної підтримки підприємницьких структур;
- недосконалість та нестабільність податкових преференцій для бізнесу;

- високу ймовірність відтоку покупців (клієнтів) до конкурентів;
- можливе зростання вартості енергоносіїв;
- активне впровадження конкурентами нових послуг;
- нестабільність цінової політики постачальників.

Крім того, буде сформовано матрицю ризиків, що дозволить чітко відобразити найбільш імовірні ризикові ситуації та їх можливі наслідки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Карта ризиків ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Ймовірність дуже висока	Важливість дуже низька	Важливість низька	Важливість середня	Важливість висока	Важливість дуже висока
Ймовірність висока		Можливість перемикання споживачів на конкурентів	Зацікавленість споживача Б низьких цінах		
Ймовірність середня		Недостатня увага підтримці підприємств із боку держави	Нестабільність цін постачальників Більшість постачальників каналів розповсюдження розташовані в обласному центрі	Підвищення цін на енергоносії	Конкуренти постійно розширюють асортименти послуг.
Ймовірність низька					Нестабільне фінансове становище споживачів Нестабільне фінансове становище споживачів
Можливість дуже низька	Недосконалість державної політики у сфері інвестування		Недосконалість оподаткування (зокрема, скасування податкових пільг з прибутку). Неефективна практика виконання чинного законодавства		Недостатня для стійкого зростання інвестиційна активність Зменшення обсягів прибутку підприємств та організацій.

Розкриття та ідентифікація управлінських факторів ризику є одним із ключових завдань для ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН». Економічний менеджер, перебуваючи під впливом деструктивних чинників, змушений приймати управлінські рішення в умовах недостатньої поінформованості щодо змін і впливів як у зовнішньому середовищі, так і за наявності непередбачуваних внутрішніх обставин. Такі дії завжди містять у собі елемент ризику, але водночас вимагають точного розрахунку, рішучості та професійної сміливості.

Навіть для досвідчених і талановитих менеджерів складним завданням є заздалегідь передбачити умови ринку, технічні бар'єри чи проблеми проєкту, рівень попиту на продукцію, а також можливі зміни у зовнішньому середовищі.

За результатами проведеного дослідження, для підтвердження ефективності запропонованої стратегії доцільно виділити такі критерії:

- економічна ефективність (кількісні показники);
- результативність використання людських ресурсів (якісні та кількісні показники);
- індикатори зовнішнього середовища, що характеризують умови функціонування компанії;
- ефективність внутрішніх процесів організації;
- ступінь досягнення стратегічних цілей компанії;
- додаткові критерії оцінювання стратегії: послідовність, узгодженість, здійсненність, прийнятність, стійкість тощо.

3.2 Розробка стратегії розвитку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Розроблена стратегія розвитку ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» передбачає розширення спектра послуг та пошук нових шляхів забезпечення клієнтів сучасним спеціалізованим фармацевтичним обладнанням.

Реалізація запропонованої стратегії включає:

- залучення допомоги від третіх осіб для вдосконалення наявних виробничих потужностей;
- використання сучасних технологій, новітніх розробок та ноу-хау;
- випуск інноваційної фармацевтичної продукції;
- удосконалення цінової політики для споживачів.

У межах цієї стратегії пропонується розширення товарної лінійки компанії, зокрема розробка рішень для комплексного оснащення юридичних організацій меблями та обладнанням.

Заплановано реалізацію проєкту з формування комплексних рішень для оснащення медичних офісів юридичних осіб у співпраці з виробничою компанією. Усі роботи фінансуватимуться за рахунок приватних інвестицій. Окупність витрат за проєктом прогнозується протягом трьох років.

Впровадження стратегії дозволить Товариству:

- розширити ринок збуту товарів і послуг;
- знизити рівень окремих ризиків;
- досягти запланованих критеріїв ефективності діяльності;
- укласти довгострокові та стабільні контракти.

Отже, проєкт із формування комплексних рішень щодо оснащення медичних офісів юридичних осіб відповідає цілям обраної стратегії диверсифікації.

Основні етапи його реалізації такі:

1. Визначення та обґрунтування доцільності розробки рішень для

комплексного забезпечення організацій медичним обладнанням.

2. Проведення інженерних досліджень для оцінки можливостей практичного впровадження стратегії.

3. Розробка кошторису та відповідних документів із врахуванням необхідних робіт і матеріалів.

4. Оформлення повного пакета проєктної документації щодо реалізації комплексних рішень для оснащення медичних офісів юридичних осіб.

Далі у таблиці 3.4 представлений календарний план впровадження та реалізації стратегії диверсифікації шляхом впровадження проєкту комплексних рішень щодо обладнання медичних офісів для юридичних осіб.

Таблиця 3.4 – Календарний план проєкту пропозиції комплексних рішень щодо обладнання медичних офісів для юридичних осіб

№ п/п	Етапи	2025-2026 рр. (1 рік до виходу на повну виробничу потужність)							
		грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Визначення основних параметрів стратегії диверсифікації шляхом пропозиції комплексних рішень з обладнання медичних офісів для юр. осіб	X							
2	Залучення кредитних коштів		X						
3	Розробка документації		X						
4	Підготовка договорів із компанією виробником			X	X	X			
5	Закупівля обладнання (50% аванс)			X					
6	Наймання персоналу					X			

7	Навчання персоналу (атестація робочих місць)						X		
8	Доставка обладнання						X		
9	Налагодження та запуск обладнання						X		
10	Початок виробництва							X	X
11	Вихід на повну виробничу потужність								X
12	Сертифікація продукції								X

Передбачуваний термін початку впровадження проєкту становить не пізніше трьох місяців з моменту отримання інвестицій. Тривалість підготовчих робіт визначається у чотири місяці. Вихід на проєктну потужність очікується на третьому місяці після ухвалення рішення про реалізацію стратегії диверсифікації шляхом упровадження комплексних рішень щодо оснащення медичних офісів для юридичних осіб.

Отже, загальний період від моменту отримання інвестицій до досягнення повної виробничої потужності становитиме сім місяців.

3.3 Економічне обґрунтування проєкту щодо реалізації рекомендованої стратегії

Економічне обґрунтування проєкту з реалізації комплексних рішень щодо оснащення медичних офісів для юридичних осіб наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Фінансові показники проєкту

№ п/п	Джерела фінансування
1	Власні кошти (на оборотні - ФЗП, поточні витрати)
2	Залучені кошти: всього
2.1	Кредит на придбання основного обладнання
2.2	Кредит на одноразові початкові витрати
2.3	Кредит (на оборотні – матеріали)
	Разом

Характеристика кредиту:

сума 3 600 тис. грн.,

термін 1 рік 6 місяців,

ставка 9,5 %.

Далі розрахуємо економічну ефективність.

Витрати (спочатку): 3774 тис. грн, у т.ч. за рахунок власних коштів – 200 тис. грн та кредитних коштів – 3574 грн.

Виплати замовника подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Виплати замовника з оплати робіт із формування комплексних рішень щодо обладнання медичних офісів для юридичних осіб

Рік	Оплата робіт із формування комплексних рішень щодо обладнання медичних офісів для юридичних осіб, тис. грн
1	2384,23
2	2420,70
3	2456,13
4	2491,60
5	2527,03
Разом	12280,70

Оскільки гроші будуть отримані не всі одразу, потрібно прорахувати їх з урахуванням дисконтування.

Дисконтовані грошові потоки - викликані реалізацією проєкту призводять до еквівалентної основи за допомогою дисконтування та

забезпечують сумісність різночасних грошових потоків, що характеризуються показниками:

– чиста поточна (наведена) вартість (NPV)

$$NPV = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.1)$$

де P_k – доходи за роками;

r – ставка дисконтування;

k – тривалість проєкту в періодах (від 1 до n);

IC – початкові інвестиції.

Якщо $NPV > 0$, проєкт забезпечує можливість отримання додаткового доходу понад певного коефіцієнтом дисконтування. Це свідчить про доцільність прийняття рішень щодо фінансування та реалізації проєкту.

Якщо $NPV < 0$, то прогнозовані грошові надходження не забезпечують отримання мінімального нормативного прибутку та відшкодування капіталу, що інвестується. Це свідчить про недоцільність прийняття рішень щодо фінансування та реалізації проєкту.

Якщо NPV близький до нуля, то прибуток ледь забезпечується. Якщо $NPV = 0$, проєкт слід прийняти за умови, що його реалізація посилить потік доходів від раніше здійснених проєктів вкладення капіталу.

Обґрунтування ставки дисконту наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Обґрунтування ставки дисконту

Коефіцієнт дисконтування = $1/(1+0,185(\text{відсоткова ставка кредиту}))^{I(\text{рік})}$	
1 рік	0,8130
2 рік	0,6650
3 рік	0,5506
4 рік	0,4701
5 рік	0,4552

Грошові потоки підприємства представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Грошові потоки компанії

	Виплати за договором	Одноразові витрати	Поточні витрати	Погашення кредиту	Разом грошовий потік
1 рік	2384,23	2132,00	642,00	2584,00	-2974,00
2 рік	4804,93	0,00	642,00	1292,00	2870,00
3 рік	7260,06	0,00	642,00		6618,00
4 рік	9752,66	0,00	642,00		9110,00
5 рік	12280,70	0,00	642,00		11638,00

Це свідчить про доцільність прийняття рішень щодо фінансування та реалізації проєкту.

Розрахунок планового NPV від стратегії представлений у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок планового NPV від реалізації стратегії

Рік	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування (множник)	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
1	2384,2300	0,8130	1938,1700
2	2420,7000	0,6650	1609,8000
3	2456,1300	0,5506	1352,8100
4	2491,6000	0,4701	1171,7600
5	2527,0300	0,4552	1150,1900
Разом	12280,7000		7222,7300
Середньорічний ЧДП			1444,5460
Чистий грошовий потік, тис. грн.			12280,7000
Інвестиційні витрати, тис.грн			3774,0000
NPV			7222,7300
Індекс прибутковості			5,2600
Період окупності, років			3,4800

Підсумкові показники проєкту представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Підсумкові показники реалізації проекту

Показник	Значення
Розрахунок одноразових витрат	2132,00
Розрахунок потреби в оборотних коштах на поточні витрати	16 42,00
разом	3774,00
зокрема кредит (1,5 року під 9,5% річних)	3600,00
Власні кошти	200,00
Виторг	12280,70
Витрати	92 19,00
Прибуток	3060,70
Прибуток на рік	612,54
Термін окупності	$2132/612,54 = 3,48$ року

Таким чином, за цим проектом розрахункові результати позитивні. Отже, проект відповідає критерію стратегічного розвитку – певному для оцінки ефективності стратегії розвитку компанії, а саме – має позитивні показники економічної ефективності.

Далі складемо таблицю 3.11 відповідності даної стратегії критеріям ефективності стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 3.11 – Критерії стратегії та їх відповідності для ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН»

Критерій	Відповідність
Позитивні показники економічної ефективності	Прибуток 3060,7 тис. грн
Показники ефективності використання людських ресурсів	Забезпечення зайнятості основного (і додаткового) складу працівників компанії на термін реалізації стратегії
Показники, що характеризують стан довкілля	Відповідає, оскільки є інвестиційна привабливість, зберігає доходи населення та бізнесу, підприємство скористалося низькими ставками за кредитами. Збільшується асортимент пропозиції. Знижує навантаження на міську інфраструктуру, застосовують нові технології, що дозволяють знизити собівартість послуг

Показники, що характеризують ефективність внутрішньоорганізаційних процесів	Проект розроблений за часом, вартістю та організаційно
Ефективність стратегії як ступінь досягнення цілей	Забезпечує досягнення глобальної мети компанії – успішна діяльність на ринку, прибуток
Ефективність стратегії через критерії оцінки стратегії: послідовність, узгодженість, здійсненність, прийнятність, стійкість	Проект розроблений за часом, ресурсами, можливостями, узгоджений з цілями компанії, здійснений, узгоджений із зовнішніми умовами та факторами. За рахунок прибутку - підвищиться стійкість компанії на ринку, за рахунок диверсифікації пропозиції - з'являться нові клієнти

У підсумку можна констатувати, що розроблена стратегія є реальною до впровадження та забезпечує можливість досягнення стратегічних цілей Товариства в умовах нестабільного сучасного ринку, надаючи йому суттєві конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Стратегія розвитку підприємства – це сукупність цілеспрямованих дій, підходів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Вона виступає орієнтиром для всіх функціональних підсистем організації та є основою адаптації підприємства до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі. Стратегічне планування забезпечує узгодженість дій управлінського персоналу та ефективне використання ресурсів підприємства.

Процес розробки стратегії розвитку передбачає врахування факторів ринкової невизначеності, які суттєво впливають на прийняття рішень. Поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників формує широкий спектр можливих варіантів розвитку, серед яких компанія має обрати найбільш ефективний. Стратегія розвитку має ґрунтуватися на інноваціях та сприяти формуванню стійких конкурентних переваг.

Аналіз діяльності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» засвідчив наявність потенціалу для подальшого зростання. Пропонується стратегія диверсифікації шляхом розширення продуктового портфеля з використанням новітніх енергоефективних технологій, які на сьогодні використовуються частково або взагалі не застосовуються.

Особливу увагу при формуванні стратегії необхідно приділяти факторам ринкової невизначеності, які впливають на всі функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Їх недооцінка може призвести до втрат ресурсів, зниження продуктивності та втрати конкурентних позицій.

З метою зміцнення позицій ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» на ринку доцільно реалізувати такі заходи:

- залучення інвестицій для модернізації виробничих процесів;
- впровадження інноваційних підходів і технологій;

- освоєння виробництва нового обладнання;
- формування конкурентної цінової політики;
- активізація маркетингової діяльності та просування бренду компанії.

Для оцінювання ефективності реалізації стратегії пропонується використовувати комплекс показників:

- рівень ефективності використання людських ресурсів;
- показники зовнішнього середовища;
- ефективність внутрішньоорганізаційних процесів;
- ступінь досягнення стратегічних цілей;
- критерії якості стратегії: послідовність, узгодженість, реалістичність, прийнятність, стійкість.

Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованої стратегії диверсифікації, яка дозволить досягти стратегічних цілей компанії в умовах конкурентного середовища.

Запропонована стратегія також враховує ключові ризики, зокрема: підвищену чутливість споживачів до цін; імовірність переходу клієнтів до конкурентів; можливе зростання цін на енергоносії; активне розширення конкурентами асортименту послуг.

Отже, реалізація запропонованої стратегії розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «НЬЮ МЕДІКАЛ ПРОМОУШЕН» та забезпечить його стабільне функціонування й зростання у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С.П. Підприємництво та стратегічне управління: підручник. Львів: *Нова Зоря*, 2024, 256 с.
2. Боровський Я.Г. Цифровізація стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, № 72, 2025. С. 66–75.
3. Будько О.В., Жиленко Д.М. Управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник ДСТУ*, № 2(9), 2024. С. 49–57.
4. Гвініашвілі Т., Гринько Т.В. Цифрові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*, № 52, 2024. С. 85–94.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, № 50, 2023. С. 71–79.
6. Грищенко Ю.О. Стратегія сталого розвитку підприємництва. *Стратегічна економіка*, № 2, 2022. С. 77–86.
7. Гуменюк І.М. Антикризове стратегічне управління для малого бізнесу: монографія. Київ: *КНЕУ*, 2025. 280 с.
8. Дмитренко О.О. Цифрові стратегії підприємництва: виклики та можливості. *Інноваційна економіка*, № 2, 2024. С. 100–109.
9. Зінченко К.В. Конкурентна стратегія малого бізнесу. *Competitio*, № 1, 2024. С. 33–42.
10. Іванова Т.М. Стратегічне управління персоналом у цифровому підприємстві. *HR-менеджмент*, № 1, 2023. С. 66–74.
11. Коваленко І.Є. Антикризове стратегічне управління українськими підприємствами. *Бюлетень менеджменту*, № 3, 2020. С. 120–129.
12. Коваленко Н. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, № 71, 2025. С. 155–172.
13. Козак Ю.О. Стратегічне управління: монографія. Харків: *ХНУ імені Каразіна*, 2022. 312 с.
14. Кривенко Н.П. Інноваційне управління та стратегія підприємства.

- Innovations*, № 3, 2024. С. 78–86.
15. Левченко С.Д. Методологія формування стратегій розвитку підприємства. *Наукові записки*, № 15, 2023. С. 95–104.
 16. Лисенко І.В. Стратегічне планування в агропромисловому секторі. *Економіка нації*, № 2, 2022. С. 58–67.
 17. Марченко Л.В. Управління змінами у підприємницьких структурах: стратегічний підхід. *Бізнес-контекст*, № 4, 2023. С. 202–210.
 18. Матвієнко О.П. Інноваційна стратегія підприємства: теорія та практика. *Менеджмент і бізнес*, № 1, 2024. С. 40–52.
 19. Мельник О.М. Управління інноваційним підприємством: підручник. Київ: *Кондор*, 2023. 240 с.
 20. Олійник Т.І., Чичотка В.В. Планування стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства і фінансів*, № 8, 2024. С. 16–25.
 21. Орел М.М. Моделі стратегічного управління для малого бізнесу. *Формація*, № 5, 2021. С. 50–58.
 22. Павленко О.В. Управлінські рішення в стратегії малого підприємництва. *Management Review*, № 1, 2023. С. 28–35.
 23. Пахотін А.О., Тульчинська С.О. Стратегічне управління підприємством для підвищення конкурентоспроможності продукції. Зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. *Бізнес, інновації, менеджмент*, Київ, 2022. С. 191–198.
 24. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як інструмент керівника. *Innovation and Sustainability*, № 3, 2022. С. 159–164.
 25. Петренко С.В. Стратегічне управління ризиками через інновації у малому бізнесі. *Вісник бізнес-освіти*, № 2, 2022. С. 47–55.
 26. Пилипенко С.В. Стратегічне управління підприємством на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, № 21, 2020. С. 85–88.
 27. Романюк В.М. Інноваційні стратегії малого підприємництва: монографія. Одеса: *Одеський державний університет*, 2021. 198 с.
 28. Рудаченко О.О., Коненко В.В., Медведєв Д.О. Підприємницька діяльність

- у контексті інноваційного зростання та соціально-економічного розвитку територій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, № 3 Том 2, 2025. С. 158–165.
29. Сергієнко Т., Крайнік О., Лобань С. Формування системи стратегічного управління в умовах цифровізації. *Менеджмент і бізнес*, № 2, 2023. С. 45–56.
30. Сидоренко А.П. Стратегічне планування розвитку малого підприємництва. *Економічні горизонти*, № 3, 2021. С. 112–118.
31. Сорока А.Ю. Інноваційні підходи до оптимізації витрат. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 4, 2021. С. 88–95.
32. Таран-Лала О.Н., Сухорук К.К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, № 25, 2021. С. 30–37.
33. Тарасенко І.О., Олефіренко К.С., Полозова Т.В. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств. *Економіка та фінанси*, № 7, 2023. С. 158–167.
34. Тарасенко Р.В. Інструменти стратегічного аналізу підприємництва. *Business Trends*, № 4, 2022. С. 58–66.
35. Ткаченко В.Л. Стратегічне управління підприємством: стан та напрями вдосконалення. Магістерська робота, ЦНТУ, 2022. 99 с.
36. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, № 4, 2023. С. 90–97.
37. Шевчук Е.І. Динамічні стратегії адаптації підприємства до ринкових змін. *Університетський вісник*, № 10, 2025. С. 102–113.
38. Яценко Л.П. Підприємницька діяльність і стратегічний розвиток підприємств: підручник. Херсон: *Агроекосистема*, 2023, 224 с.