

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА бакалавра

на тему : «Аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» та
формування напрямів його підвищення»

Виконав: студентка 4 курсу, БА-41 групи
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Марія ОСЬМАЧКО



Керівник: к.е.н., доцент Алла КОВАЛЕВСЬКА



Рецензент: к.е.н., доцент Анастасія МАЛЮКІНА

ХАРКІВ - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Марії Вікторівні Осмачько
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи: «Аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» та формування напрямів його підвищення»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Алла Володимирівна Ковалевська
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Вступ. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства: сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»; фактори, що зумовлюють рівень конкурентоспроможності об'єкта; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак», діагностика ключових сил забезпечення конкурентоспроможності; систематизація напрямів посилення конкурентоспроможності ПАТ «Фармак». Висновки. Перелік посилань.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент


 підпис

Марія ОСМАЧЬКО
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 підпис

Алла КОВАЛЕВСЬКА
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та актуальність оцінки її рівня	7
1.2 Ключові чинники та фактори, що зумовлюють різновиди конкурентоспроможності підприємства	18
1.3 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства ...	25
Висновки до 1 розділу	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ФАРМАК»	40
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПАТ «Фармак»	40
2.2 Дослідження ключових чинників, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності ПАТ «Фармак»	48
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Фармак»	55
2.4 Напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» ...	61
Висновки до 2 розділу	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап економічного розвитку України супроводжується динамічними трансформаціями ринкового середовища, зростанням конкуренції, технологічними викликами та потребою підприємств у забезпеченні стійких конкурентних позицій. Особливо це стосується фармацевтичної галузі, яка відіграє роль у системі охорони здоров'я, забезпечуючи населення життєво необхідними лікарськими засобами. У цих умовах зростає значення аналізу конкурентоспроможності підприємств і розробки ефективних механізмів її підвищення.

Для забезпечення довгострокового розвитку підприємства мають не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й постійно вдосконалювати внутрішні управлінські процеси, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність виробництва, поліпшувати якість продукції та зміцнювати бренд. Особливої уваги потребує системна оцінка рівня конкурентоспроможності, що дозволяє виявити слабкі місця, зони зростання та сформулювати дієві стратегічні напрями покращення.

Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Фармак» - один із лідерів фармацевтичного ринку України, що вже має значні конкурентні переваги. Проте з урахуванням зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, виникає необхідність у комплексному аналізі конкурентоспроможності підприємства та розробці шляхів її подальшого зміцнення. Саме тому тема дослідження є актуальною та має важливе практичне значення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є господарча діяльність ПАТ «Фармак» та процеси формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства у фармацевтичній галузі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, підходи, методи та засоби

визначення ключових напрямів його підвищення.

Метою дослідження є аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» та розробка напрямів її підвищення на основі сучасних методів оцінки та аналізу.

Відповідно до визначеної мети було сформульовано та вирішено наступні завдання роботи:

- визначити поняття «конкурентоспроможність підприємства» та систематизувати основні відмінні риси; довести значущість та актуальність оцінки наявного поточного рівня конкурентоспроможності;
- узагальнити ключові фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства і визначити взаємозв'язок їх дії із видами конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- систематизувати основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити передумови їхнього використання, переваги та обмеження;
- обґрунтувати власний алгоритм практичного дослідження наявного рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак»;
- представити загальну характеристику ПАТ «Фармак» та проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- діагностувати рівень конкурентності фармацевтичного ринку та з'ясувати ринкове положення ПАТ «Фармак»;
- провести оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» та визначити ключові фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати ключові напрями посилення рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак».

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані, звітність ПАТ «Фармак», галузеві аналітичні звіти, законодавчі та нормативні документи, публікації науковців, періодичні видання, матеріали з відкритих джерел та Інтернет-ресурсів. Теоретичну і методичну базу

дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних економістів і аналітиків у сфері стратегічного менеджменту, маркетингу, інноваційного розвитку та оцінки конкурентоспроможності.

У роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексність аналізу конкурентоспроможності підприємства. Порівняльний метод дозволив зіставити існуючі наукові підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», а також провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що її визначають. Системний підхід дав змогу розглядати конкурентоспроможність як багатофакторну економічну категорію в єдності з елементами зовнішнього і внутрішнього середовища. Структурно-функціональний метод використано для дослідження внутрішньої організації підприємства та функціональної взаємодії управлінських, виробничих і ринкових складових.

Для візуалізації логічних структур, процесів і підходів застосовувалися графічний та табличний методи, зокрема при поданні класифікацій, етапів аналізу та систематизації факторів конкурентоспроможності. SWOT-аналіз слугував основним інструментом стратегічної оцінки, що дозволив визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Метод експертних оцінок забезпечив якісну інтерпретацію нематеріальних чинників, таких як рівень корпоративної культури, стратегічна гнучкість і кадровий потенціал. Крім того, у дослідженні було застосовано методи економічного аналізу, що дозволили оцінити фінансову стабільність, рентабельність та ефективність діяльності ПАТ «Фармак», а також методи стратегічного аналізу, зокрема аналіз ринкової позиції та бенчмаркінг, які надали змогу зіставити показники підприємства з конкурентами та визначити шляхи підвищення його конкурентоспроможності.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів у діяльності ПАТ «Фармак» для підвищення його ринкової стійкості та ефективності. Рекомендації також можуть бути

використані іншими фармацевтичними підприємствами, які прагнуть посилити свої конкурентні позиції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, що поділяються на підрозділи, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, вона містить 19 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та актуальність оцінки її рівня

Динаміка розвитку економічних процесів та мінливість впливу різних чинників на них досягла небачених раніше масштабів. Швидкість, з якою відбуваються зміни у всіх сферах господарювання вже не просто спонукає суб'єктів ринкових відносин вправніше пристосовуватись до турбулентності навколишнього середовища, а вимагає абсолютно від всіх учасників процесу уміти блискавично реагувати на всі економічні, геополітичні, соціально-демографічні та природні виклики в межах їх діяльності [1]. Такі ознаки сьогодення як постійна мінливість світу, розвиток діджиталізації, глобалізація в комплексі докорінно змінили також поведінкову модель кінцевого споживача. В сучасних умовах функціонування ринкової економіки стає недостатньо сформувані відносно якісні взаємовідносини продавець-покупець, і забезпечувати цим кінцеву мету підприємницької діяльності - отримання прибутку, оскільки клієнт сьогодні став набагато вибагливішим, прискіпливим, почав більше цінувати свій час та гроші. І саме за увагу клієнта відбуваються справжні змагання між основними учасниками ринку, починаючи від моменту лише первісного зацікавлення продукцією продавця, завершуючи придбанням товару та подальшим сервісним обслуговуванням в рамках різноманітних програм лояльності [2, с.21]. Все вказане сприяє унеможливленню монополістичних угруповань для більшості продавців товарів і послуг, які виробляються в країні, і органічно формує один з ключових критеріїв ринкової економіки - «конкурентоспроможність підприємства», яка буде свідчити про його вміння щодо ефективної адаптації до умов ринку та зайняття своєї частки в ньому.

Для того, щоб розпочати дослідження щодо етимології поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід розглянути яке відображення воно знаходило в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених. Одразу варто зазначити, що вивчення даного поняття сягало ще середини XVIII сторіччя, коли представники школи класичної політичної економії сформували принципи досконалої конкуренції.

Не можна залишити без уваги доробки всесвітньо відомого економіста Адама Сміта, коли він довів, конкуренція, урівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу [3, с.5]. В його праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй», яка була опублікована в 1776 році, автор порівняв суперництво з конкуренцією та виокремив її, як так звану «невидиму руку», яка керує підприємцями, а відповідно і змушує їх забезпечувати свою діяльність в межах певного плану, що слугує ідеальним розвитком для економіки [4, с.12]. Ці наукові розробки стали відправною точкою для подальшого детального вивчення «конкурентоспроможності підприємства» як одного з основних явищ багатьох економічних процесів, яким займалась велика кількість як зарубіжних вчених так і наших співвітчизників.

Так, напрацювання вчених в рамках вивчення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяють згрупувати основні підходи щодо варіативності даного поняття, що зображені на табл. 1.1.

Аналіз наведених категорій дозволяє визначити, що конкурентоспроможність як поняття є комплексним, системним, складним, що відображує певну здатність функціонувати, розвиватись та чинити вплив. Конкурентоспроможність підприємства не є сталою, вона підлягає оцінці та подальшому управлінню. Критичний аналіз визначень, що наведені в табл. 1.1, дозволяє зробити певне розподілення з декілька основними групами для більш належної класифікації основних підходів щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» [9].

Таблиця 1.1 - Результати дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття
1	2
І.Вініченко [10]	Здатність ефективно керувати власними та позиченими фінансовими ресурсами в умовах конкурентного ринку є важливим показником для підприємства. Комплексна порівняльна оцінка діяльності підприємства, що демонструє його успіх на конкретному ринку протягом певного часу, включає в себе аналіз різних показників. Ця оцінка дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами та визначити ступінь його переваги.
В.Бугай [7]	Синтетична категорія, яка описує здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися у відповідності до встановлених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками аналогічного ринку, пропонуючи товари з подібними функціями та призначенням у певний часовий період. Підприємство має враховувати існуючий рівень та характер впливу зовнішніх факторів, одночасно задовольняючи потреби конкретної групи споживачів. Це дозволяє підприємству утримувати та розширювати свою позицію на ринку.
О.Адлер [1]	Комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що у певний спосіб між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу за визначеного впливу середовища функціонування
О.Сокол[39]	Конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
М. Портер	Конкурентоспроможність - властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність - здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.

Джерело: складено автором на основі за даними [5, 6, 7, 8]

По-перше, група визначень, в яких основний фокус полягає в розгляді поняття «конкурентоспроможність підприємства» через призму ефективності виробництва. Оцінюючи здатність підприємства як виробника продукції забезпечувати високу якість виробничого процесу за рахунок продуктивності та оптимального розподіл витрат, можна визначити, яку частку ринку

контролює компанія [6, с.34]. Основна увага при цьому приділяється чинникам, які безпосередньо впливають на виробничі процеси підприємства, з найбільшим акцентом на оптимізацію витрат, що дозволить забезпечити нижчу собівартість товару, а отже і обходити своїх конкурентів в ціноутворенні, для того щоб пропонувати кінцевому споживачу позицію товару за більш привабливою ціною. Разом з тим, варто зазначити, що ціна хоч і в більшій мірі визначає попит, все ж таки не є головним фактором при виборі товару, і, в разі відсутності переважаючих його якісних характеристик, нижча вартість не зможе забезпечити головну конкурентну перевагу виробника. Саме тому, виокремлення найкращих характеристик виробничого процесу, як основного фактору для надання підприємству конкурентоспроможних позицій, не зможе повністю відобразити зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» [10, с.25].

По-друге, група дефініцій, яка розглядає поняття конкурентоспроможності підприємства, як необхідність задоволення основних потреб споживачів в найкращому вигляді, а, відповідно, і забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Якщо товари або послуги, з якими підприємство планує виходити на ринок, або які вже приймають участь у товарному обігу економіки країни або зовнішньоекономічної діяльності, мають кращі якісні характеристики або цінову пропозицію, вони будуть більш привабливими для користувачів, а отже і конкурентоспроможність підприємства буде вищою.

По-третє, доцільно виділити групу визначень, які трактують конкурентоспроможність підприємства як результат комплексної взаємодії внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов функціонування. У рамках цього підходу, конкурентоспроможність розглядається не лише як характеристика ефективності виробництва або здатності задовольняти споживача, а як стратегічна властивість підприємства його здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, впроваджувати інновації, будувати гнучку організаційну структуру та формувати унікальні компетенції. Така

інтерпретація дозволяє більш повно оцінити реальні можливості підприємства щодо досягнення й утримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, адже враховує як поточну ефективність, так і здатність до розвитку, модернізації та стратегічного оновлення. Конкурентоспроможність у цьому випадку є не стільки статичним показником, скільки динамічним потенціалом до зростання та адаптації.

Якщо розглядати головний фактор даної групи детально, то можна визначити наступні необхідні складові для забезпечення кращих позицій в «суперництві за кінцевого споживача» (див. рис.1.1).

1	• Продукція має повністю відповідати умовам попиту, який
2	• Продукція має максимально задовольняти потреби
3	• Продукція має мати кращі характеристики в якісному або ціновому вираженні;
4	• Продукція має бути з певними інноваційними особливостями, які будуть її відрізняти серед інших

Рисунок 1.1 - Необхідні складові для забезпечення кращих позицій в «суперництві за кінцевого споживача»

Джерело: складено автором на основі за даними [5]

До них, при цьому, можна віднести наступні:

- рівень компетентності в межах використання провідних, інноваційних технологій;
- вміння адаптуватись до мінливості зовнішніх факторів макроекономічного середовища;
- взаємодія з персоналом в межах надання йому матеріальної та нематеріальної мотивації для досягнення основних цілей компанії;
- наявність оперативного та тактичного планування на підприємстві для досягнення короткострокових цілей;

- наявність загальнокорпоративної стратегії для досягнення довгострокових цілей;
- наявність місії та візії на підприємстві;
- соціальна відповідальність для допомоги малозабезпеченим та незахищеним верствам населення;
- активна позиція під час виникнення складних економічних, епідеміологічних, геополітичних проблем [11, с.38].

Враховуючи вище викладений матеріал, можна відобразити подібну класифікацію на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Групування основних підходів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: складено автором на основі за даними [27]

Таким чином, у науковців немає єдиного підходу щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», проте якщо підсумувати вищевикладений матеріал, можна зробити наступну його характеристику: суб'єкт підприємницької діяльності, який функціонує в умовах ринкової економіки, вважається здатним до конкурентоспроможності, якщо результати виробничих, управлінських, допоміжних процесів забезпечують для нього переваги над іншими учасниками ринку, з якими він пов'язаний конкурентними факторами в умовах одночасного функціонування задля досягнення основних цілей комерційної діяльності [13, с.12].

Разом з тим, явище «конкуренція», яке сформувало такі похідні складові економічного процесу як «конкурентоспроможність», «конкурент», «конкурентна поведінка», пройшовши тривалий еволюційний шлях

розвитку, зазнавало змін як в своєму істотному вираженні, так і визначенні поняття. Так, відмінними рисами саме сучасного трактування даного поняття можна зазначити наступні (див. рис.1.3).

Для того, щоб підприємство могло вважатись конкурентоспроможним, управлінському персоналу, а відповідно і виконавцям, робітникам або службовцям необхідно в межах своєї діяльності дотримуватись виконання основних показників, які будуть встановлювати наскільки компанія може приймати участь у так званому ринковому, економічному суперництві [23, с.12].

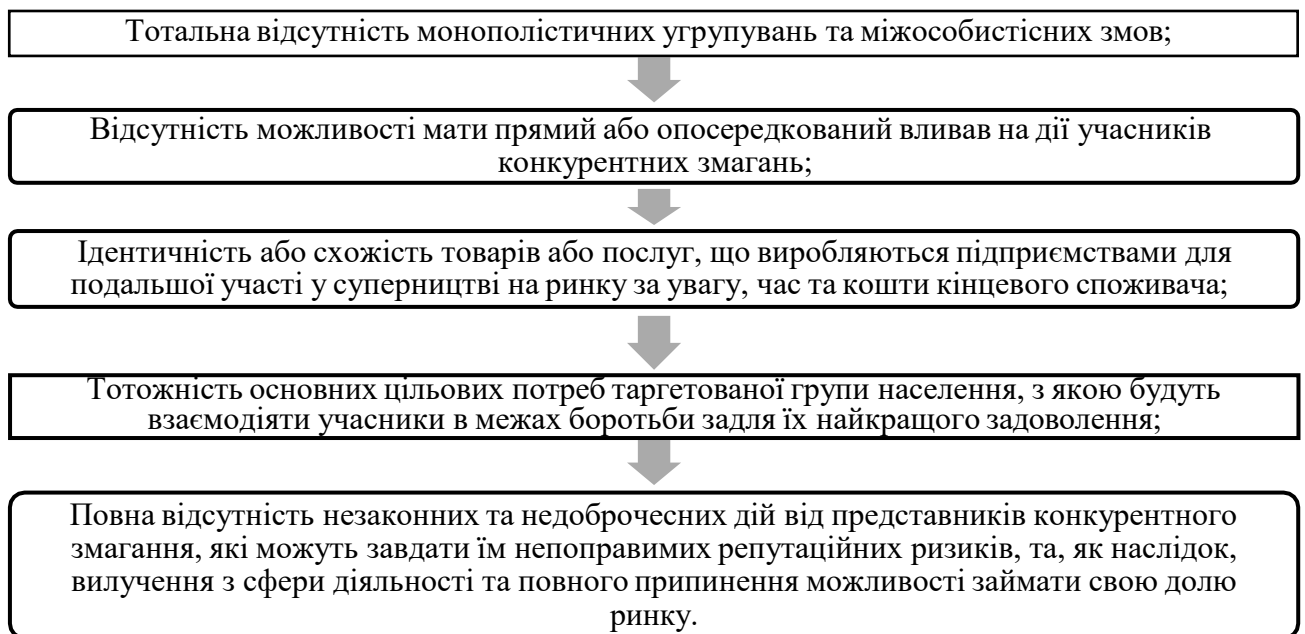


Рисунок 1.3 - Відмінні риси сучасного трактування поняття
«конкурентоспроможність»

Джерело: складене автором на основі [14]

Так, функцією конкуренції в першу чергу є регулювання, і саме завдяки їй формується правильне, ринкове ціноутворення, яке вимагає від виробників за необхідності оптимізувати витрати на виробничі процеси, створювати більш якісні товари, які відповідатимуть ринковій ціні та раціональніше підходити до використання сировини або матеріалів для виробництва. В разі відсутності уміння адаптації до таких економічних

вимог, які при цьому виникають органічно, «не гнучкі» учасники будуть вимушені покинути їх основну сферу діяльності.

Контрольна функція має важливе значення для конкуренції. Хоча кожне підприємство мріє працювати в умовах монополії або хоча б у невеликій групі учасників, з якими можна домовитися про подібну цінову, збутову, трудову чи маркетингову політику, сьогодні це заборонено законодавством і суперечить основним принципам ринкової економіки [16, с.10].

Враховуючи постійну зміну кон'юнктури ринку, модифікацій в законодавстві країн, податковій системі, періодичні геополітичні потрясіння, конкурентоспроможне підприємство буде без проблем дотримуватись основних засад складових елементів адаптаційної функції конкуренції. Турбулентне середовище висуває нові вимоги до підприємців, змушуючи їх адаптуватися до несприятливих обставин, таких як війни, епідемії чи природні катастрофи. Здатність не тільки вижити, а й продовжувати ефективну комерційну діяльність та задовольняти потреби людей в таких умовах підвищує репутацію підприємства та вирізняє його серед інших. У сучасній економічній системі адаптація настільки важлива, що науковці вважають її окремим видом конкуренції та проводять глибокі дослідження цього явища [17, с.11].

Взявши до уваги також швидкість розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації, підприємство, яке не хоче втрачати свої завойовані позиції на ринку, за основу своєї діяльності має брати переваги інноваційної функції конкуренції. В історії безліч прикладів, коли не зумівши перевести свою діяльність на постійне використання інформаційних технологій, компанії спочатку втрачали прибутки небачених раніше масштабів, а потім зазнавали банкрутства. Сьогодні, враховуючи попередній досвід, учасники ринку прагнуть досягати нових вершин в науці та техніці, для того, щоб першими їх впроваджувати в виробництво, і тим самим обходити своїх конкурентів. Більш того, фінансування науково-дослідницьких робіт почало

здійснюватися в набагато більших обсягах, оскільки будь-які відкриття, що допоможуть оптимізувати витрати, знайти нові цільові ринки або віднайти кращі якісні характеристики для товарів, дадуть підприємству беззаперечні конкурентні переваги [18, с.17].

Разом з тим, глобалізація сприяє постійному масштабуванню виробничих потужностей, що дає змогу підприємствам забезпечити максимальну віддачу через можливість розміщення кінцевої продукції в місцях, що є найбільш економічно цікавими та комерційно вигідними. Саме тому алокаційна функція конкуренції або, як її ще називають, функція розміщення через ефективне використання ресурсів та виробничих можливостей дає змогу отримувати максимальну винагороду в рамках здійснення підприємницької діяльності. Так, наприклад, робоча сила буде зосереджуватись в найбільш індустріальних та економічно розвинутих районах, земельні ресурси будуть знаходитись у власності в найбільш релевантних для цього господарів, які дозволять отримувати прибуток від землекористування у вигляді проценту, ренти або дивідендів. В таких умовах конкурентоспроможне підприємство буде частиною органічно сформованого досконалого ринку в межах території країни та поза її кордонами [19, с.20].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно актуальним інструментом сучасного стратегічного управління, особливо в умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої глобалізації та посиленої конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. У динамічному бізнес-середовищі, де змінюються споживчі запити, технології та інституційні вимоги, підприємства повинні постійно адаптувати свою діяльність до нових умов, зберігаючи водночас власну ринкову позицію. У такому контексті оцінка рівня конкурентоспроможності виступає ключовим елементом стратегічного аналізу, що дозволяє своєчасно виявляти слабкі та сильні сторони підприємства, ідентифікувати зовнішні загрози та можливості, а також оцінити, наскільки ефективно використовуються

внутрішні ресурси й потенціал для забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Необхідність оцінювання конкурентоспроможності полягає також у здатності підприємства раціонально планувати свою діяльність у межах стратегічного управління, приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати бізнес-модель залежно від змін зовнішнього середовища. Без ґрунтового аналізу рівня конкурентоспроможності будь-які стратегічні рішення ризикують бути відірваними від реальності, базуватись на суб'єктивному сприйнятті або застарілій інформації, що, своєю чергою, може призвести до втрати частки ринку, зниження прибутковості або навіть виходу з бізнесу. Оцінка конкурентоспроможності виконує також функцію діагностування проблемних зон, формування потенціалу зростання та визначення реальних перспектив у відносинах із контрагентами, інвесторами, споживачами та партнерами.

На основі оцінки конкурентоспроможності вирішуються декілька ключових груп завдань. По-перше, це аналітичні завдання, які передбачають визначення поточного стану підприємства, його позиціонування на ринку, структуру витрат, рівень ефективності внутрішніх процесів, інноваційний потенціал, динаміку зміни попиту тощо. По-друге, прогностичні завдання, які дозволяють розробити сценарії розвитку підприємства, оцінити ризики зовнішнього середовища, змоделювати поведінку конкурентів та передбачити наслідки стратегічних дій. По-третє, організаційно-управлінські завдання, які передбачають формулювання конкретних управлінських рішень: щодо доцільності впровадження нових технологій, виходу на нові ринки, перегляду маркетингової політики, оптимізації логістичних чи фінансових потоків.

Результати комплексної оцінки конкурентоспроможності є основою для прийняття ряду важливих стратегічних рішень, зокрема - формування або адаптації конкурентної стратегії, визначення цільових ринків, стратегічного бюджетування, розробки планів реструктуризації чи модернізації

підприємства, кадрової політики та управління знаннями. У сучасних умовах високої турбулентності саме системна оцінка конкурентоспроможності дозволяє підприємству бути не лише реактивним, а й проактивним учасником ринку, формуючи власні правила гри, прогнозуючи зміни й випереджаючи конкурентів.

Таким чином, у даному пункті визначено сутність поняття конкурентоспроможність підприємства, систематизовано основні підходи до його розуміння та ключові відмінні риси; доведено, що підприємству доцільно проводити періодичну оцінку наявного рівня конкурентоспроможності задля вирішення цілої низки управлінських завдань щодо функціонування та розвитку.

1.2 Ключові чинники та фактори, що зумовлюють різновиди конкурентоспроможності підприємства

У межах вивчення конкурентоспроможності підприємства доцільно враховувати, що це поняття є багатограним і включає в себе низку різних напрямів, кожен з яких має власні характеристики, критерії оцінки та інструменти управління. У науковій практиці сформувалась класифікація видів конкурентоспроможності, яка дозволяє здійснювати більш деталізовану діагностику ефективності діяльності підприємства. До таких видів зазвичай відносять: товарну конкурентоспроможність, що визначається якістю, дизайном, функціональністю та інноваційністю продукції або послуг; цінову, яка базується на здатності підприємства утримувати ринкові позиції за рахунок оптимального ціноутворення; маркетингову, що залежить від ефективності просування, брендуння та позиціонування продукції на ринку. Окрім цього, виокремлюють організаційну конкурентоспроможність, яка відображає рівень внутрішньої координації процесів і управління ресурсами, інноваційну конкурентоспроможність, яка свідчить про рівень

технологічного оновлення, здатність до впровадження нових рішень, а також стратегічну конкурентоспроможність, що пов'язана з довгостроковим баченням та адаптивністю до змін середовища. Комплексний аналіз усіх цих видів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й сформуванати стратегічні орієнтири його розвитку.

Разом із видами конкурентоспроможності, важливою складовою аналізу є і передумови її формування, які виступають вихідними умовами для успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку. До внутрішніх передумов слід віднести: наявність висококваліфікованого персоналу; ефективну систему управління, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища; розвинену інфраструктуру підприємства; інвестиційну привабливість; здатність до інноваційного розвитку; достатній фінансовий та матеріально-технічний ресурс. Також особливої уваги заслуговує внутрішня корпоративна культура, рівень взаємодії між підрозділами, наявність чітко сформованої місії та бачення. Зовнішні передумови, натомість, включають: загальноекономічну стабільність, рівень політичної передбачуваності, доступність фінансових ресурсів, наявність розвиненої ринкової інфраструктури, конкурентної середовища, а також правове поле, яке регулює підприємницьку діяльність. Саме сукупність цих передумов формує основу для реалізації стратегій розвитку та нарощування конкурентних переваг.

Крім ідентифікації факторів та передумов, вкрай важливо забезпечити логічно структурований процес оцінки рівня конкурентоспроможності, що дозволить уникнути фрагментарності в аналізі та забезпечити комплексність управлінських рішень. Такий процес має включати низку послідовних етапів, кожен із яких відіграє окрему функціональну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Перший етап полягає у визначенні цілей оцінювання, де встановлюється, з якою метою проводиться аналіз для оптимізації поточної діяльності, визначення ринкової позиції або формування нової стратегії. Другий етап ідентифікація об'єкта дослідження, де визначаються межі

оцінювання (усе підприємство, конкретний підрозділ, група товарів). Третій етап - вибір методів та інструментів аналізу - надзвичайно критичний, оскільки саме від цього залежатиме точність отриманих результатів. На цьому етапі доцільно використовувати комплексні підходи, які поєднують кількісні та якісні показники: SWOT-аналіз, PIMS, SPACE, матричні моделі BCG та McKinsey, а також методики експертного оцінювання.

Четвертий етап передбачає збір, верифікацію та систематизацію даних, необхідних для аналізу. Важливо, щоб джерела інформації були достовірними, актуальними та відображали реальний стан справ у підприємстві. П'ятий етап безпосередній аналіз та інтерпретація результатів - має на меті не лише розрахунок числових показників, а й їхнє осмислення з урахуванням галузевої специфіки, динаміки змін, а також стратегічних перспектив підприємства. Заключним етапом є формулювання управлінських висновків та рекомендацій, що мають чітко визначити сильні й слабкі сторони підприємства, його позицію на ринку та конкретні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

У сукупності дозволяють не лише поглибити теоретичне розуміння категорії «конкурентоспроможність підприємства», а й сформулювати прикладну основу для проведення подальших досліджень і розробки ефективної конкурентної стратегії. Запровадження такої структурованої моделі оцінки є ключовим чинником, що забезпечує стійкий розвиток підприємства, його здатність до адаптації в умовах мінливої економічної кон'юнктури та формування довгострокових конкурентних переваг.

Під час дослідження тематики конкурентоспроможності підприємства важливо мати не лише загальне розуміння щодо даного поняття в системі мікро та макро менеджменту, а і визначати фактори, які матимуть безпосередній вплив на нього. Як показав наведений у попередньому підрозділі аналіз, «конкурентоспроможність підприємства» є широкоохватним та багатоаспектним поняттям, а отже і формує собою досить складну економічну категорію [20, с.11].

Для визначення своїх конкурентних переваг перед суперниками найкраще провести діагностику факторів, яка буде, по-перше, забезпечувати диференціацію між зовнішніми та внутрішніми факторами, які впливатимуть на рівень конкурентоспроможності, по-друге, надасть розуміння поточного стану речей під час їх класифікації, що зображені на табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Фактори конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Законодавче регулювання економічних процесів в країні - Наявність конкурентів - Геополітична стабільність - Макроекономічна стабільність <ul style="list-style-type: none"> - Інвестиційний клімат - Соціально-демографічна ситуація <ul style="list-style-type: none"> - Інфляція - Стан експортно-імпортової політики <ul style="list-style-type: none"> - Податкове навантаження - Відсутність потенційних природних, стихійних лих 	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень та швидкість впровадження технологій <ul style="list-style-type: none"> - Прогресивність оплати праці - Задоволеність споживача - Наявність злагоджених виробничих процесів на підприємстві - Якісні характеристики товарів або послуг, які надає підприємство - Наявність загально корпоративної стратегії - Система мотивації і стимулювання <ul style="list-style-type: none"> - Організаційна структура

Джерело: складено автором на основі за даними [21]

Саме тому, кожному суб'єкту ринкових відносин, для можливості здійснення підприємницької діяльності в межах конкуренції між одне одним, необхідно здійснювати аналіз того, наскільки вони зможуть її витримувати, врахувавши всі вище зазначені фактори. Наприклад, на внутрішні чинники підприємство може активно впливати, оскільки створення сприятливих умов для власного функціонування є зоною його відповідальності. Натомість зовнішні чинники значною мірою не підконтрольні управлінському персоналу, що ускладнює їх передбачення та реагування на них. [22, с.40].

Так, під час виникнення таких негативних факторів, як, до прикладу, військові дії, економічна криза, природні катаклізми, масовий відтік працездатного населення країни за кордон, корупція, прогалини в законодавчій та податковій системі будуть формувати в цілому не найсприятливіший клімат для підприємницької діяльності, проте саме ті представники, які будуть сприймати ці фактори як виклики, зможуть обійти своїх основних конкурентів і скористатись всіма перевагами одноособового

володіння ринком на певний період часу [23, с.24].

Разом з тим, важливо сказати, що зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства не існують знеособлено окремо від одного в різних економічних вимірах, оскільки виникнення якогось зовнішнього фактору, може посприяти причинно-наслідковому зв'язку для появи внутрішнього. Ключовою відмінністю є те, що оцінку впливу чинників зовнішнього середовища варто проводити лише у загальноприйнятному порядку, оскільки до нього включається сукупність умов, які діють у глобальному вимірі, і мають вплив на діяльність підприємства ззовні, при цьому внутрішні чинники є контрольованими безпосередньо самим підприємством. Враховуючи наявність такого тісного взаємозв'язку між зовнішніми та внутрішніми чинниками, можна виокремити декілька послідовних рівнів конкурентоспроможності підприємства, що зображені на рис. 1.4.

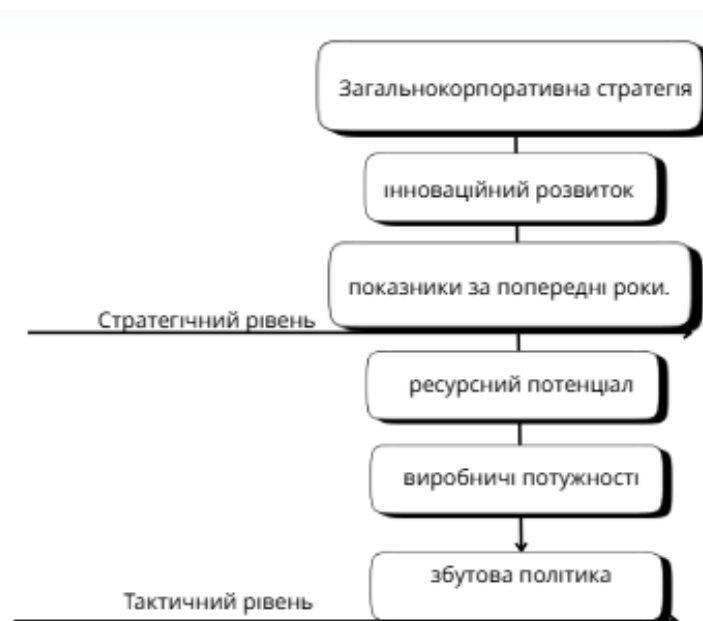


Рисунок 1.4 - Рівні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі за даними [24]

Аналіз показників на першому рівні дасть змогу оцінити конкурентне місцеположення через вимірювання метрик прибутковості, адже вони є також визначальним фактором для цього.

На другому рівні проводиться оцінка управлінського персоналу, ТОП-менеджменту, акціонерів та менеджерів вищої ланки, так як їх злагоджена робота, наявність загальної місії, цілей та поглядів, відношення до персоналу, бажання до постійного розвитку та самовдосконалення, формують їх загальний потенціал, через який також в компанії буде формуватися її конкурентоздатність.

Третій рівень характеризується наявною конкурентною стратегією підприємства, в рамках якої будуть визначатись основні цілі та завдання щоб обійти конкурентів в суперництві за споживача [25].

На четвертому рівні необхідно розуміти наскільки у підприємства налагоджені всі виробничі процеси, як ефективно працює збутова політика, як здійснюється розподіл товарів та послуг в межах країни, або в рамках зовнішньо-економічної діяльності та наскільки підприємство є інноваційним, технічним, здатним створювати новітні технології та забезпечувати безперервний науково-технічний розвиток.

В кінцевому результаті п'ятий рівень буде свідчити про успішність або неуспішність діяльності компанії через відображення того, яку частку ринку вона займає у своєму секторі економічної діяльності, та наскільки вона є динамічною з показниками зростання у відсотковому співвідношенні рік до року, або відповідно падіння [26, с.22].

Для того, щоб охарактеризувати рівень конкурентоспроможності, основою оцінки має бути лише системний аналіз з урахуванням всіх міжфакторних зв'язків, що буде формувати собою принцип системності.

Процес проведення оцінювання конкурентоспроможності має опиратись на принцип безперервності, досліджуючи при цьому на постійній основі загальний рівень конкурентоспроможності, позиції на ринку підприємства, зміни кон'юнктури ринку або макроекономічного середовища, оскільки окремі, не пов'язані у часі оцінки не мають бачення загальної картини та не відображають основні тенденції [27, с.15].

У відповідності до принципу оптимальності об'єктом дослідження є не

тільки показник конкурентоспроможності, а і ступінь можливості його досягнення, і саме по цій причині, витрати на заходи, які проводяться для його підвищення, мають бути оптимальними, і які повноцінно будуть підходити для покращення основних метрик щодо конкурентоспроможності [10, с.22]. В залежності від того наскільки підприємство може прогнозувати зміни, а також відповідно до них розробляти ефективні управлінські рішення, а не опиратись на статичні дані, буде визначатись наскільки вона може, проводячи аналіз як зовнішніх так і внутрішніх чинників, відповідати принципу динамічності. Лише повна та достовірна інформація щодо зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства може говорити про дотримання принципу об'єктивності в межах проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства [28, с.47]. Процес проведення оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, складається не з хаотичних дій, які не мають взаємозв'язку між одне одним, а з виважених, послідовних етапів, що зображені на рис. 1.5.

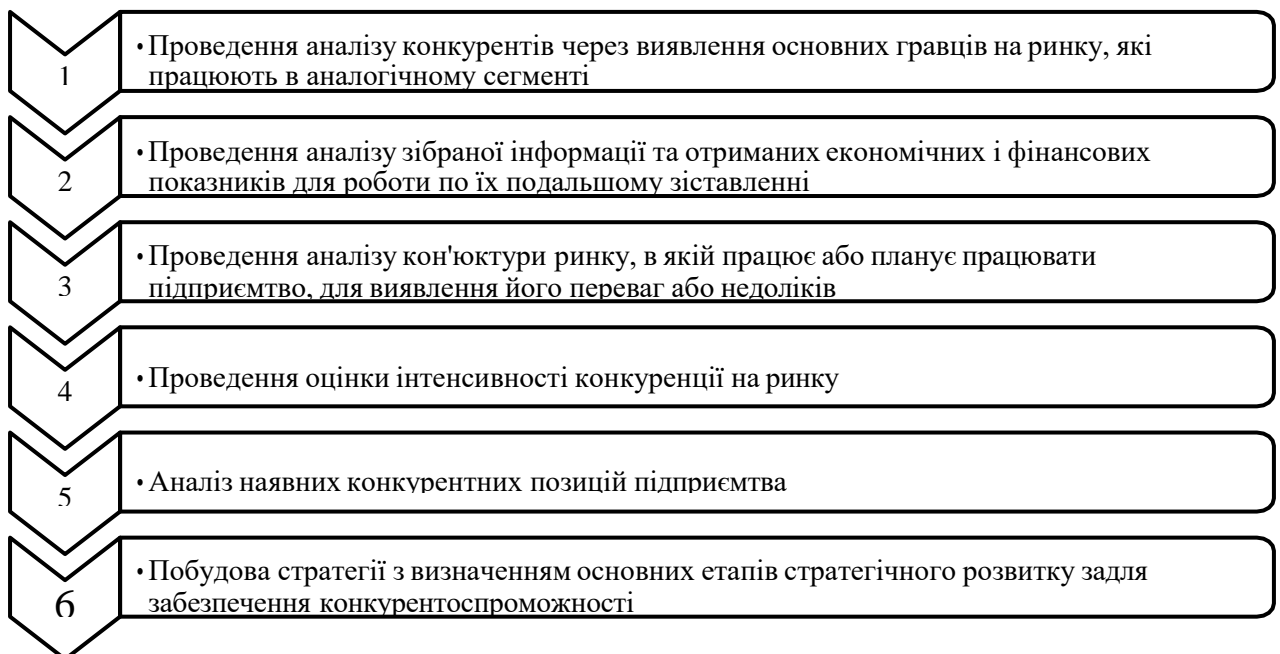


Рисунок 1.5 - Процес проведення оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність

Джерело: складено автором на основі за даними [29]

Процес оцінювання зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є невід'ємною складовою стратегічного управління, яка забезпечує обґрунтованість прийнятих управлінських рішень та адаптацію суб'єкта господарювання до умов ринкової невизначеності. Чітке структурування цього процесу у вигляді послідовних логічних етапів дозволяє уникнути фрагментарності аналізу, мінімізує ризик суб'єктивних помилок у діагностиці, а також сприяє комплексному розумінню взаємозв'язків між різними факторами впливу. Відмова від хаотичного підходу та орієнтація на системність у дослідженні дозволяє не лише фіксувати поточний стан підприємства, але й проєктувати сценарії його розвитку з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Значущість такого підходу полягає ще й у тому, що він створює передумови для формування довгострокової конкурентної стратегії підприємства, що базується на реалістичних вихідних даних, оцінці ресурсної бази та глибокому розумінні сильних і слабких сторін. Наявність чітко окреслених етапів дозволяє інтегрувати процес оцінювання в загальну систему стратегічного планування, зробити його регулярним, безперервним і адаптивним до змін внутрішнього чи зовнішнього характеру. Такий підхід, своєю чергою, формує аналітичний фундамент для подальшого поглибленого аналізу конкурентоспроможності та вибору ефективних інструментів підвищення позицій підприємства на ринку.

1.3 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

З огляду на складність сучасного економічного середовища, важливим етапом у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства є системне дослідження його внутрішнього потенціалу та зовнішнього впливового середовища. Методи оцінки конкурентоспроможності

підприємства зображено на рисунку 1.6.

- SWOT-аналіз
- Експертні оцінки
- Оцінка ринкової позиції
- Інтегральна оцінка
- VRIO-аналіз
- Метод бенчмаркінгу
- Графічний метод (профіль)
- Метод матричної оцінки
- PEST-аналіз

Рисунок 1.6 - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі за даними [29]

Одним із найбільш ефективних та водночас універсальних інструментів для такої діагностики виступає SWOT-аналіз, який дозволяє узагальнити ключові характеристики підприємства, виокремити сильні та слабкі сторони, а також виявити потенційні можливості та загрози, що виникають внаслідок взаємодії з ринковим оточенням. Методика SWOT-аналізу широко застосовується як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці стратегічного управління, оскільки забезпечує логічну структуру для формулювання обґрунтованих управлінських рішень та створення адаптивної конкурентної стратегії. У межах даного дослідження цей інструмент використано як базову модель для комплексної оцінки позиції підприємства на ринку, що, в свою чергу, дозволяє виявити пріоритетні напрями подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг [16, с.123]. Враховуючи, що особливості функціонування кожного підприємства різняться між собою в залежності від регіональної приналежності, макроекономічної та політичної ситуації, інвестиційної діяльності країни, в якій безпосередньо здійснюється підприємницька діяльність, SWOT-аналіз

різних компаній може мати певні індивідуальні відмінності, проте, його основні концептуальні характерні риси будуть загальними для всіх.

Для того, щоб зрозуміти як виконати диференціацію зовнішніх та внутрішніх чинників щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства, необхідно охарактеризувати кожне з визначених полів даної таблиці.

Сильні сторони (strength) - внутрішні можливості підприємства, які формують його основні конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку.

Слабкі сторони (weaknesses) - види діяльності підприємства, на які необхідно звернути найбільшу увагу, оскільки в разі відсутності виправлення недоліків, які присутні в діяльності компанії, можна в кращому випадку втратити частку ринку, а в найгіршому його покинути, не витримавши конкуренції.

Можливості (opportunities) - потенціал для розвитку компанії. Він, можна сказати, є необмеженим, і лише від працівників та управлінського персоналу буде залежати можливість досягнення стратегічних цілей.

Загрози (threats) - до них можна віднести всі явища та процеси, які перешкоджають здійсненню безперервної діяльності компанії та досягнення її цілей [8, с.22].

Серед усіх методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства метод експертних оцінок займає особливе місце, оскільки дозволяє дослідити ті аспекти діяльності, які не піддаються прямій кількісній інтерпретації, але водночас істотно впливають на загальний рівень ефективності та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Суть методу полягає у залученні компетентних фахівців внутрішніх або зовнішніх експертів, які мають досвід в управлінні, стратегічному аналізі, фінансах, інноваційній діяльності або інших релевантних сферах. Завдяки своїй обізнаності, такі фахівці здатні сформулювати обґрунтовані судження про поточний стан і потенціал підприємства, зокрема в таких напрямках як:

- ефективність управлінської системи;
- рівень стратегічної гнучкості;
- кадровий потенціал;
- інноваційна здатність;
- корпоративна культура.

Процедура реалізації методу, як правило, включає кілька етапів. Спочатку формується група експертів з урахуванням їх обізнаності в тематиці, специфіки підприємства та галузі загалом, далі розробляється анкета або матриця оцінювання, що містить набір критеріїв, які необхідно оцінити. Для зручності та уніфікації використовуються бальні шкали наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10, де кожне значення супроводжується чітким словесним описом рівня прояву певної характеристики.

Зібрані дані піддаються статистичній обробці. Найчастіше використовується середньозважена оцінка або медіана, залежно від рівня розсіювання думок експертів. У разі виявлення значних відхилень можуть проводитись повторні опитування або застосовуватись процедури узгодження позицій. Перевага методу полягає в його гнучкості та широкому спектрі застосування, він дозволяє отримати цінну інформацію у випадках, коли об'єктивних статистичних даних недостатньо або вони не відображають реального стану справ, метод має і свої обмеження його ефективність безпосередньо залежить від кваліфікації експертів, об'єктивності їхніх суджень, а також якості підготовки аналітичного інструментарію.

У практиці оцінювання конкурентоспроможності підприємства експертний підхід часто використовується як доповнення до кількісних методів, зокрема SWOT-аналізу, так вдається отримати більш цілісну картину, поєднати аналітичні висновки з реаліями операційної діяльності, корпоративною практикою та внутрішнім середовищем підприємства. Метод експертних оцінок є не лише інструментом збору думок, а потужним засобом аналітичної інтерпретації управлінських процесів, який надає стратегічним рішенням більшої обґрунтованості, а підприємству здатності адекватно

реагувати на зовнішні виклики в умовах високої турбулентності сучасного бізнес-середовища.

Оцінка ринкової позиції є ще одним із ключових напрямів у системі аналізу конкурентоспроможності підприємства, оскільки дає змогу безпосередньо визначити, наскільки ефективно підприємство функціонує в межах обраного сегмента ринку, яку частку контролює, наскільки помітне серед споживачів та чи здатне утримувати або розширювати свою частку у конкурентному середовищі, метод спрямований не лише на статистичну фіксацію присутності підприємства на ринку, а й на якісне розуміння сили його позицій у порівнянні з іншими гравцями. Застосування цього підходу передбачає вивчення комплексу зовнішніх індикаторів, що безпосередньо відображають результативність маркетингової політики, силу бренду та ступінь клієнтської довіри. Серед ключових показників, які використовуються при оцінці ринкової позиції, варто виділити:

- частку ринку, яка демонструє, яку частину загального обсягу продажів у галузі припадає на підприємство;
- динаміку обсягів продажу, що дає уявлення про тенденції зростання чи падіння попиту на продукцію компанії;
- рівень пізнаваності бренду, який є важливою характеристикою нематеріального активу підприємства. Високий рівень пізнаваності підвищує шанси на утримання клієнтів і полегшує вихід на нові ринки;
- ширину та глибину асортименту, що відображає здатність підприємства задовольнити різноманітні потреби цільових сегментів;
- географічне покриття, яке демонструє масштаб діяльності підприємства;
- ступінь лояльності споживачів, який визначає рівень задоволеності клієнтів, повторні покупки, готовність рекомендувати бренд іншим. Високий рівень лояльності сприяє стабільності прибутків навіть в умовах ринкових потрясінь.

Перевага цього методу полягає в тому, що він зосереджений на

реальних результатах діяльності підприємства у ринковому середовищі. Саме ринок, а не внутрішня оцінка, дає найбільш об'єктивне уявлення про конкурентоспроможність.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства є кількісним методом, який дозволяє узагальнити численні внутрішні характеристики підприємства у вигляді одного комплексного показника, що відображає його здатність до ефективної діяльності в умовах конкуренції, підхід є особливо цінним для об'єктивного порівняння як у динаміці, так і у просторі. Сутність методу полягає у відборі системи релевантних кількісних показників, які є критеріями оцінки різних аспектів функціонування підприємства, а також у нормуванні, зважуванні та агрегуванні цих показників в один узагальнений індекс. У межах інтегральної оцінки розглядаються показники, що характеризують:

- фінансову стабільність і результативність, рентабельність активів, рентабельність продажів, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності;
- ефективність операційної діяльності, продуктивність праці, фондоддача, оборотність капіталу;
- інноваційний і ресурсний потенціал питома вага витрат на науково-дослідні розробки, наявність сертифікованих систем управління якістю, рівень автоматизації виробництва;
- маркетингову та збутову діяльність, темпи приросту продажів, обсяг експортних операцій, частка нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
- соціальні та організаційні аспекти, плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, організаційна структура, рівень корпоративної культури.

Після збору й нормалізації даних наприклад, через розрахунок відносних значень або за допомогою шкалування, кожному показнику надається ваговий коефіцієнт, що відображає його значущість у загальній структурі оцінювання. Зважені значення агрегуються за відповідною формулою, найчастіше у вигляді середньозваженої арифметичної чи

геометричної суми, в результаті чого утворюється інтегральний показник конкурентоспроможності. Переваги методу: об'єктивність, опора на фактичні дані, які можна перевірити; комплексність охоплення всіх функціональних напрямів діяльності підприємства; порівнянність, можливість зіставлення з іншими підприємствами або середніми галузевими значеннями; адаптивність, можливість варіювати склад показників і їх ваги залежно від специфіки підприємства або галузі.

Водночас варто враховувати, що метод потребує ретельного відбору показників, адже надмірна деталізація або, навпаки, занадто спрощена структура можуть викривити реальну картину. Особливої уваги потребує і визначення вагових коефіцієнтів, вони мають бути обґрунтованими, а не умовними. У практиці іноді використовуються середньогалузеві нормативи або експертні оцінки для встановлення ваг. Застосування інтегральної оцінки доцільне як етап стратегічного аналізу, що дозволяє фіксувати вихідну позицію підприємства перед розробкою або оновленням конкурентної стратегії. Індекс можна використовувати і для моніторингу ефективності реалізації стратегічних ініціатив шляхом відстеження динаміки інтегрального значення в часі.

У сучасних умовах динамічної конкуренції підприємства дедалі частіше звертаються до пошуку не лише власних слабких місць, але й до кращих прикладів ведення бізнесу в межах своєї галузі чи навіть за її межами, одним з найефективніших інструментів для такого порівняльного аналізу виступає метод бенчмаркінгу підхід, який дозволяє підприємству вчитися у сильніших, розуміти, чому вони кращі, і як ці переваги можна адаптувати до своєї діяльності. На відміну від звичайного статистичного порівняння, бенчмаркінг це глибший і значно цінніший процес, головна мета полягає його не лише в тому, щоб побачити, які показники має конкурент, а в тому, щоб зрозуміти чому саме він досягає кращих результатів, які саме управлінські або виробничі рішення стоять за цими цифрами, та як ці рішення можна використати у власному підприємстві.

Початково бенчмаркінг передбачає вибір референтного підприємства того, чий рівень у певній сфері вважається зразковим, може бути прямий конкурент, компанія з іншої галузі, яка демонструє успішність в аналогічній функції наприклад, логістика, обслуговування клієнтів, інновації або навіть внутрішній підрозділ великої компанії. У процесі аналізу можуть розглядатися як кількісні параметри рентабельність, продуктивність, собівартість продукції, так і якісні аспекти структура управління, підхід до мотивації персоналу, цифрова трансформація, використання клієнтських даних тощо. При цьому підприємство не просто бачить різницю між «своїми» і «чужими» показниками, а проводить аналітичне осмислення причин такої різниці. Бенчмаркінг також має кілька різновидів, залежно від обраного підходу:

- внутрішній бенчмаркінг коли порівнюються показники між підрозділами одного підприємства;
- конкурентний бенчмаркінг, пряме порівняння з найближчими конкурентами;
- функціональний, аналіз конкретної бізнес-функції наприклад, обробка замовлень незалежно від галузі;
- генеричний, загальне порівняння з найкращими прикладами у будь-якій сфері.

Щоб метод працював ефективно, важливо не лише зібрати дані, але й розуміти їх у контексті, так наприклад, висока продуктивність праці на одному підприємстві може бути результатом автоматизації, тоді як на іншому інтенсивної ручної праці. Аналіз дозволяє побачити, який із шляхів ефективніший у вашій ситуації, і які ресурси потрібні для переходу на вищий рівень. Перевага бенчмаркінгу полягає в тому, що він допомагає подолати замкнутість у власній системі координат. Часто підприємства звикають до певного рівня показників, сприймаючи їх як «норми». Бенчмаркінг дозволяє поглянути на себе збоку, зняти внутрішні обмеження й побачити потенціал росту там, де раніше здавалось усе стабільно. У підсумку, метод

бенчмаркінгу не просто аналітичний інструмент, а стратегічна філософія постійного вдосконалення, побудована на принципі, якщо хтось уже робить щось краще це можна вивчити, адаптувати та використати для зміцнення власних конкурентних позицій. Для підприємства, яке прагне не лише втриматися на ринку, але й активно розвиватися, це незамінний інструмент.

У сучасному бізнесі важливо не лише розуміти, наскільки підприємство сильне чи слабе в різних аспектах своєї діяльності, а й бачити цю інформацію наочно та зрозуміло. Саме для цього існує графічний метод, або профільна модель інструмент, який дозволяє «візуалізувати» конкурентоспроможність підприємства у вигляді чіткого, зрозумілого малюнка, де основні складові успіху підприємства виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, інновації це промені, які розходяться від одного центру. Кожен промінь оцінюється за рівнем розвитку, наприклад від 0 до 10 балів, де 10 - це максимум, досягнутий у цій сфері, коли поєднано отримані точки, утворюється багатокутник своєрідний «портрет» підприємства. Цей «портрет» більше, ніж просто графік, він показує, де у підприємства все добре, а де є проблеми, які потребують уваги. Наприклад, якщо полігон рівномірний і широкий, це означає, що підприємство має збалансований розвиток і може впевнено конкурувати. Якщо ж помітні «впадини» це сигнал звернути увагу на конкретні сфери, де існують слабкості. Для керівника та команди така модель швидкий і зрозумілий спосіб побачити «велику картину» без необхідності вивчати сотні сторінок звітів і таблиць, така модель допомагає зосередитись на пріоритетах, ухвалити зважені рішення і сформулювати стратегію розвитку, окрім того, профільна модель дозволяє порівнювати підприємство з конкурентами або оцінювати динаміку власного розвитку в часі, це як мати «термометр», який вимірює здоров'я бізнесу і показує, як змінюється його стан після впровадження нових ідей чи змін. Використання цього методу допомагає уникнути однобокого погляду на підприємство, адже успіх залежить від багатьох факторів не тільки фінансів чи обсягів виробництва, а й людського

капіталу, інноваційності, маркетингової активності. Графічний метод дозволяє побачити всі ці аспекти разом, в одному зручному форматі.

Метод матричної оцінки, зокрема модель GE/McKinsey, є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, що допомагає підприємству визначити свою конкурентну позицію в різних напрямках діяльності і обґрунтувати пріоритети для подальшого розвитку, такий метод базується на побудові двовимірної матриці, де одна вісь відображає привабливість ринку, а інша конкурентну силу підприємства у відповідному сегменті чи напрямі. Привабливість ринку оцінюється за низкою критеріїв: темпи росту галузі, розмір ринку, рівень конкуренції, прибутковість, технологічні бар'єри тощо. Конкурентна сила підприємства визначається на основі його позиції на ринку, рівня ресурсного потенціалу, технологій, якості продукції, бренду, маркетингової підтримки та інших факторів.

Результатом аналізу є розподіл окремих напрямків діяльності або бізнес-одиниць підприємства у просторі матриці, що складається з трьох зон:

- висока привабливість/висока сила конкуренції сегменти з найбільшим потенціалом, які потребують активних інвестицій і розвитку;
- середня привабливість/середня сила конкуренції напрямки, що вимагають підтримки, оптимізації та уважного контролю ресурсів;
- низька привабливість/низька сила конкуренції ділянки, які можуть бути перспективними для скорочення або диверсифікації.

Матриця дозволяє керівникам визначити, куди слід спрямувати фінансові та управлінські ресурси, а де зменшити активність або навіть вивести бізнес із певних сегментів. Перевага методу GE/McKinsey полягає у його багатокритеріальному підході і можливості врахувати складну взаємодію ринкових і внутрішніх чинників, що робить його більш гнучким і точним порівняно з класичною матрицею Бостонської консультативної групи (BCG). Крім того, матричний метод спонукає менеджмент до глибокого стратегічного осмислення власного положення, стимулює системний аналіз і допомагає уникнути надмірної концентрації на окремих сферах діяльності в

збиток іншим.

PEST-аналіз простий, але дуже важливий інструмент, який допомагає підприємству зрозуміти, як зовнішні фактори впливають на його діяльність і конкурентоспроможність, метод розглядає чотири ключові групи факторів політичні, економічні, соціальні та технологічні. Політичні фактори включають зміни в законодавстві, податкову політику та регуляції, які можуть як допомогти бізнесу, так і створити для нього перешкоди. Економічні фактори відображають загальний стан економіки, рівень доходів населення, інфляцію та валютні коливання, що впливають на купівельну спроможність і поведінку споживачів. Соціальні фактори пов'язані зі змінами у споживчих уподобаннях, культурних тенденціях і демографії, які формують попит на продукцію чи послуги. Технологічні фактори включають розвиток нових технологій, інновації і автоматизацію, які можуть кардинально змінити способи виробництва і комунікації з клієнтами. Завдяки PEST-аналізу підприємство отримує можливість не просто реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й передбачати їх, знаходити нові можливості та мінімізувати ризики.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства також включає застосування моделі VRIO, яка є потужним інструментом для аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей компанії модель дозволяє визначити, чи володіє підприємство такими ресурсами та компетенціями, які можуть забезпечити йому стійку конкурентну перевагу. Назва моделі VRIO розшифровується як Value, Rarity, Imitability та Organization.

Перший критерій цінність передбачає оцінку того, чи створює ресурс або компетенція додану вартість для клієнтів або підприємства загалом, сприяє підвищенню ефективності діяльності або зниженню витрат. Другий критерій визначає, наскільки унікальним або обмеженим у доступі є ресурс порівняно з конкурентами. Якщо ресурс широко доступний, він не здатен сформувати конкурентної переваги. Третій аспект оцінює, наскільки складно конкурентам скопіювати або відтворити ресурс чи компетенцію. Чим вищий

рівень складності і витрат на імітацію, тим довше підприємство зберігатиме свою перевагу. Останній компонент стосується здатності підприємства ефективно організувати використання цих ресурсів через структури управління, процеси та корпоративну культуру.

Якщо ресурс або компетенція відповідає всім чотирьом критеріям VRIO, підприємство може розраховувати на стійку конкурентну перевагу, що істотно підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Модель VRIO дозволяє не лише систематизувати оцінку внутрішніх факторів, а й зосередитися на тих ресурсах, які варто розвивати та захищати. Включення аналізу за моделлю VRIO у комплексну систему оцінки конкурентоспроможності підприємства забезпечує більш глибоке розуміння потенціалу організації, а також допомагає формувати стратегії, спрямовані на максимальне використання унікальних ресурсів та компетенцій для досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху. Порівняльна таблиця основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Основна суть	Переваги	Обмеження	Застосування
1	2	3	4	5
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз через внутрішні та зовнішні фактори	Простота, логічна структура, комплексний огляд	Суб'єктивність оцінок, відсутність кількісних показників	Початковий стратегічний аналіз, формування планів
Метод експертних оцінок	Залучення фахівців для якісної оцінки характеристик підприємства	Гнучкість, можливість оцінити нематеріальні аспекти	Суб'єктивність, залежність від кваліфікації експертів	Оцінка управлінських процесів, інноваційного потенціалу
Оцінка ринкової позиції	Аналіз частки ринку, динаміки продажів, впізнаваності бренду	Об'єктивність, базується на реальних ринкових даних	Не враховує внутрішні фактори діяльності	Оцінка зовнішньої ефективності, маркетингової стратегії
Інтегральна оцінка	Кількісний показник на основі агрегування вагових індикаторів	Комплексність, порівняльність, об'єктивність	Складність у виборі показників і ваг, потребує даних	Моніторинг змін, стратегічний аналіз

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
Інтегральна оцінка	Кількісний показник на основі агрегування вагових індикаторів	Комплексність, порівнянність, об'єктивність	Складність у виборі показників і ваг, потребує даних	Моніторинг змін, стратегічний аналіз
VRIO	Оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій за критеріями цінності, рідкості, складності наслідування та організаційної підтримки	Дозволяє визначити стійкі конкурентні переваги, фокус на унікальних ресурсах	Вимагає глибокого внутрішнього аналізу, залежить від об'єктивності оцінок	Стратегічне управління ресурсами, формування конкурентної переваги
Метод бенчмаркінгу	Порівняння з кращими практиками конкурентів або галузі	Стимулює покращення, дозволяє вчитися у кращих	Потребує глибокого аналізу, складність у пошуку даних	Підвищення ефективності бізнес-процесів
Графічний метод (профіль)	Візуалізація рівнів розвитку ключових складових конкурентоспроможності	Зручність сприйняття, швидка діагностика	Можлива спрощеність, суб'єктивність при оцінці	Аналіз сильних і слабких сторін, планування розвитку
Метод матричної оцінки	Двовимірна матриця для оцінки ринкової привабливості та конкурентної сили	Багатокритеріальний підхід, стратегічна орієнтація	Вимагає великої кількості даних, складність оцінки	Стратегічне планування, розподіл ресурсів
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Передбачення змін, оцінка зовнішніх ризиків	Не враховує внутрішні чинники, поверхневий характер	Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство

Джерело: складено автором на основі за даними [17]

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства мають різний фокус та інструментарій, відображаючи як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності. Комплексне використання якісних та кількісних підходів дозволяє отримати всебічну картину конкурентних позицій підприємства. Врахування ринкової позиції, зовнішніх факторів та порівняння з кращими практиками сприяє формуванню ефективних стратегій розвитку та адаптації.

Використання декількох методів оцінки конкурентоспроможності підприємства у комплексі дозволяє отримати більш повну, об'єктивну і багатогранну картину його реального стану та перспектив. Кожен метод має

свої сильні та слабкі сторони, тому їх поєднання створює синергію, завдяки якій аналіз стає більш точним і ґрунтовним.

Наприклад, кількісні методи забезпечують чіткі числові показники, які легко порівнювати між собою, відстежувати динаміку змін та порівнювати з конкурентами, проте вони не завжди враховують контекст і людський фактор, які можна виявити за допомогою якісних методів експертних оцінок та SWOT-аналізу. SWOT-аналіз допомагає систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, дає загальне уявлення про потенціал підприємства та ризику, але не розкриває їхнього впливу в числовому виразі. Тут на допомогу приходить PEST-аналіз, який розширює розуміння зовнішніх умов і дає можливість врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, що можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність.

Бенчмаркінг дозволяє не лише виявити «слабкі місця», а й зрозуміти, яким чином кращі практики конкурентів можна адаптувати у власній діяльності, сприяючи постійному розвитку та вдосконаленню. Поєднання методів дає змогу бачити не лише «цифри», а й причини, тенденції та можливості, допомагає керівництву приймати більш зважені та обґрунтовані рішення, формувати реалістичні стратегії розвитку, адаптуватися до змін ринку та утримувати конкурентні позиції. Без такої комплексності аналіз ризикує бути неповним або однобоким, що може призвести до помилкових управлінських кроків. Тож симбіоз різних підходів це ключ до гнучкого і ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.

Висновки до 1 розділу

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке розглядається як комплексна категорія, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватись до динамічних змін ринкового середовища та забезпечувати

стійкі конкурентні переваги. Було проаналізовано різні підходи до визначення цієї категорії, що дозволило охарактеризувати її як багатогранне явище, що включає економічні, технологічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства.

2. У роботі здійснено систематизацію ключових факторів, які формують конкурентні переваги підприємства у фармацевтичній галузі. Серед них виділено такі важливі компоненти, як інноваційний потенціал і технологічна модернізація, якість та безпека продукції, ефективність управління ресурсами, маркетингова стратегія, а також здатність адаптуватись до зовнішніх впливів, включно з регуляторними змінами та геополітичними викликами. Акцент зроблено на необхідності комплексного підходу до оцінювання цих факторів для формування дієвих управлінських рішень.

3. Систематизовано основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що застосовуються в сучасній практиці стратегічного управління. Зокрема, розглянуто SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози; метод експертних оцінок, що дає змогу врахувати нематеріальні аспекти і специфіку фармацевтичної галузі; інтегральну оцінку, яка базується на комплексному узагальненні кількісних показників; методи бенчмаркінгу для порівняння з кращими практиками конкурентів; а також PEST-аналіз, що дає змогу врахувати вплив зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Загалом, перший розділ створює теоретичну та методологічну основу для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства «Фармак» та розробки ефективних стратегій підвищення його ринкових позицій. Розглянуті концептуальні підходи і методи оцінки дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал, так і зовнішні виклики, що є критично важливим для успішної діяльності фармацевтичного підприємства в умовах високої конкуренції та стрімких змін на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ФАРМАК»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Фармак»

ПАТ «Фармак» одне з найстаріших і найвідоміших фармацевтичних підприємств України, засноване ще у 1925 році. Впродовж майже століття компанія пройшла шлях від локального виробника до потужного гравця не лише на вітчизняному, а й на міжнародному фармацевтичному ринку. Штаб-квартира підприємства розташована у Києві, що є центром інновацій і розвитку фармацевтичної галузі країни.

Сьогодні ПАТ «Фармак» є беззаперечним лідером фармацевтичного ринку України за обсягами продажів лікарських засобів у грошовому вираженні. Це свідчить про високу довіру споживачів, широку присутність на ринку і сильну позицію серед конкурентів. Компанія має широку мережу дистрибуції, яка охоплює всі регіони країни, що дозволяє забезпечувати своєчасне постачання продукції до аптек та медичних закладів. Успіх ПАТ «Фармак» базується на поєднанні традиційного виробництва та впровадження передових технологій, що забезпечує високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. Підприємство активно інвестує у наукові дослідження та розробки, постійно оновлює асортимент лікарських засобів, реагуючи на сучасні медичні потреби та запити ринку.

Висока кваліфікація персоналу, ефективна організаційна структура управління і прозора корпоративна політика сприяють стабільному розвитку компанії. Крім того, ПАТ «Фармак» активно розширює експортні напрямки, постачаючи свою продукцію до багатьох країн світу, що підсилює її міжнародний авторитет і сприяє зростанню прибутковості.

Організаційна структура ПАТ «Фармак» має лінійно-функціональний тип, що поєднує чіткий розподіл повноважень із функціональною

спеціалізацією підрозділів. На вершині управлінської піраміди знаходиться вищий керівний склад, до якого входять головний директор та його заступники. Вони формують стратегічні цілі компанії, приймають ключові рішення щодо розвитку підприємства та забезпечують контроль за їх виконанням. Основні функціональні підрозділи організаційної структури на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Функціональні підрозділи ПАТ «Фармак»

Джерело: складено автором на основі за даними [48]

Відділ розробки нових продуктів, який відповідає за науково-дослідницьку діяльність, створення інноваційних лікарських засобів, впровадження сучасних технологій та адаптацію продукції під вимоги ринку. Відділ контролю якості, що гарантує відповідність продукції стандартам якості та безпеки, проводить лабораторні дослідження і моніторинг виробничих процесів для забезпечення високих стандартів фармацевтичного виробництва. Відділ логістики, який забезпечує ефективне управління ланцюгами поставок, організовує зберігання та своєчасну доставку сировини, комплектуючих та готової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Відділ виробництва, що безпосередньо займається виготовленням лікарських засобів, дотриманням технологічних процесів і забезпечує максимальну ефективність та безперервність виробництва. Відділ маркетингу, який проводить аналіз ринку, формує стратегію просування продукції, розробляє рекламні кампанії та підтримує імідж бренду компанії.

Відділ продажів, відповідальний за комерційну діяльність, підтримку клієнтів, розвиток партнерських відносин і збільшення обсягів реалізації продукції. Відділ фінансів та бухгалтерії, що здійснює фінансовий контроль, планування бюджету, аналіз ефективності діяльності та забезпечує

бухгалтерський облік відповідно до нормативних вимог. Відділ кадрів, який займається підбором, навчанням, мотивацією персоналу, формує корпоративну культуру та забезпечує розвиток трудового потенціалу підприємства.

Станом на кінець 2024 року середня чисельність працівників ПАТ «Фармак» становила близько 2800 осіб, що свідчить про великий масштаб підприємства в галузі. Комплексна організація роботи та чітке розподілення функцій між структурними підрозділами дозволяє компанії ефективно виконувати виробничі, управлінські та комерційні завдання, підтримувати високий рівень якості продукції та забезпечувати стабільний розвиток на ринку фармацевтичних препаратів.

Продукція ПАТ «Фармак» користується значним попитом не лише на внутрішньому ринку України, але й успішно експортується до понад 40 країн світу. Географія експорту охоплює ключові регіони, серед яких країни Європейського Союзу, Центральної та Південної Америки, держави СНД, а також країни Близького Сходу та Азії. Така широка присутність на міжнародних ринках свідчить про високу якість і конкурентоспроможність фармацевтичної продукції компанії. Для забезпечення ефективної взаємодії з партнерами і клієнтами на зовнішніх ринках ПАТ «Фармак» створило мережу міжнародних представництв. Наразі компанія має п'ять офіційних представництв у стратегічно важливих країнах: Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, Польщі та В'єтнамі. Крім того, для посилення своєї присутності на Близькому Сході компанія відкрила офіс в Об'єднаних Арабських Еміратах. Такий міжнародний розвиток дозволяє «Фармаку» не лише розширювати ринки збуту, але й оперативно реагувати на потреби споживачів різних регіонів, адаптувати маркетингові стратегії та підтримувати високий рівень сервісу, що сприяє зміцненню репутації компанії як надійного та інноваційного партнера у фармацевтичній галузі.

ПАТ «Фармак» виробляє понад 400 лікарських засобів, що входять до 14 терапевтичних груп. Основні напрямки включають протизастудні,

ендокринологічні, гастроентерологічні, кардіологічні та неврологічні препарати, що зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Асортимент ПАТ «Фармак»

Терапевтична група	Приклади препаратів	Кількість лікарських засобів	Опис напрямку
Протизастудні	Засоби для лікування застуди та грипу	60	Ліки для полегшення симптомів застуди та ГРВІ, підвищення імунітету
Ендокринологічні	Препарати для лікування діабету, щитоподібної залози	45	Засоби регулювання гормонального балансу та метаболізму
Гастроентерологічні	Ліки для шлунково-кишкового тракту	50	Препарати для лікування захворювань травної системи
Кардіологічні	Засоби для підтримки роботи серця	55	Ліки для нормалізації артеріального тиску, профілактики серцевих захворювань
Неврологічні	Препарати для нервової системи	40	Засоби для лікування нервових розладів, покращення когнітивних функцій
Інші терапевтичні групи	-	150	Інші напрямки: дерматологія, гінекологія

Джерело: складено автором на основі за даними [48]

Фінансові показники ПАТ «Фармак» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансових показників компанії «Фармак» за період 2019-2023 роки

Показник	2023	2022	2021	2020	2019
Дохід від продажу продукції (млн грн)	15000	14000	13000	12000	11000
Прибуток до оподаткування (млн грн)	4500	4300	4000	3700	3500
Чистий прибуток (млн грн)	3200	3000	2800	2600	2400
Рентабельність активів (ROA, %)	15%	14%	13.5%	13%	12.5%
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	18%	17%	16.5%	16%	15.5%
Коефіцієнт ліквідності	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4
Коефіцієнт заборгованості	0.3	0.35	0.4	0.45	0.5

Джерело: складено автором на основі за даними [48]

За останні п'ять років, компанія «Фармак» показала стійке зростання за багатьма ключовими фінансовими показниками. Рентабельність активів, що

показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку, зростає з 12.5% у 2019 році до 15% у 2023 році. Це зростання свідчить про покращення управління активами та здатність компанії збільшувати свої доходи від кожної вкладеної гривні активів. Рентабельність власного капіталу, яка вимірює ефективність використання капіталу власників для забезпечення прибутку, збільшилася з 15.5% у 2019 році до 18% у 2023 році. Це підкреслює зростання віддачі, яку акціонери отримують на свої інвестиції, та покращення фінансової стійкості компанії [48]. Коефіцієнт ліквідності, що показує здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання, зріс з 1.4 у 2019 році до 1.8 у 2023 році, що є свідченням покращення фінансової гнучкості і надійності. Нарешті, коефіцієнт заборгованості, що показує ступінь, до якого діяльність компанії фінансується за рахунок боргу, знизився з 0.5 у 2019 році до 0.3 у 2023 році, підкреслюючи зменшення залежності від зовнішнього фінансування і підвищення фінансової стабільності компанії.

Таблиця 2.3 - Динаміка операційних показників ПАТ «Фармак» за 2019-2023 рр.

Показник	2023	2022	2021	2020	2019
Обсяг виробництва (тис. одиниць)	8500	8000	7500	7000	6500
Витрати на виробництво (млн грн)	9000	8500	8000	7500	7000
Співвідношення витрат на виробництво до доходів від продажу (%)	60%	61%	62%	63%	64%
Ефективність ланцюга постачання (дні)	30	32	35	38	40
Показники якості продукції (процент браку) (%)	2%	2.5%	3%	3.5%	4%

Джерело: складено автором на основі за даними [48]

ПАТ «Фармак» продемонструвала зростання та зміцнення своїх операційних показників протягом аналізованого п'ятирічного періоду. Обсяг виробництва зріс від 6500 тисяч одиниць у 2019 році до 8500 тисяч одиниць у 2023 році, відображаючи щорічне збільшення виробничих потужностей на приблизно 6,5%. Це збільшення могло бути спричинене розширенням виробничих ліній, впровадженням нових технологій або збільшенням ефективності існуючих виробничих процесів. Зростання обсягів виробництва

є позитивним сигналом для компанії, оскільки воно вказує на збільшення попиту на продукцію «Фармак» та здатність компанії задовольняти цей попит.

Витрати на виробництво також зазнали збільшення з 7000 мільйонів гривень у 2019 році до 9000 мільйонів гривень у 2023 році. Це зростання близько 5,8% на рік може бути пов'язане з різними факторами, включаючи збільшення цін на сировину, зростання заробітної плати працівників, а також збільшення витрат на енергоносії та інші виробничі ресурси. Незважаючи на збільшення витрат, компанія «Фармак» змогла покращити свої фінансові показники, що може свідчити про зростання загальної ефективності управління витратами.

Співвідношення витрат на виробництво до доходів від продажу продукції покращилося з 64% у 2019 році до 60% у 2023 році. Це зниження свідчить про здатність компанії ефективніше управляти своїми виробничими витратами у відношенні до доходів, що є важливим аспектом для підтримки фінансової стійкості та забезпечення додаткових ресурсів для інвестицій у розвиток.

Ефективність ланцюга постачання, вимірювана як час від замовлення до доставки, покращилася з 40 днів у 2019 році до 30 днів у 2023 році. Це покращення на 25% може бути результатом оптимізації логістичних процесів, впровадження систем управління запасами та покращення співпраці з постачальниками. Коротший час доставки не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й зменшує витрати на утримання запасів та забезпечує більш швидку ротацію активів.

Процент браку відображає частку продукції, що не відповідає встановленим стандартам якості та повинна бути відбракувана. Цей показник є критично важливим для оцінки ефективності виробничих процесів та управління якістю.

За останні п'ять років компанія «Фармак» продемонструвала значний прогрес у сфері інноваційної діяльності, що підтверджується збільшенням

інвестицій у дослідження та розробку, зростанням кількості отриманих патентів, а також збільшенням кількості нових продуктів, запущених на ринок.

Таблиця 2.4 - Динаміка інноваційної активності компанії «Фармак» за 2019-2023 рр

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Витрати на дослідження та розробку (млн грн)	800	900	1000	1100	1200
Кількість отриманих патентів	5	8	10	12	15
Кількість нових продуктів запущених на ринок	3	5	7	9	10

Джерело: складено автором на основі за даними [48]

Підприємство продовжує зосереджуватися на інноваціях як ключовому елементі своєї стратегії забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку.

Витрати на дослідження та розробку зросли з 800 мільйонів гривень у 2019 році до 1200 мільйонів гривень у 2023 році. Це постійне зростання, яке становило приблизно 50% за зазначений період, свідчить про стратегічну орієнтацію «Фармак» на інноваційні проекти та зміцнення своїх позицій через наукові дослідження та розробки. Інвестиції у дослідження та розробку є фундаментальними для створення нових лікарських засобів та терапій, що можуть значно вплинути на здоров'я населення та ефективність лікування різних захворювань.

Кількість отриманих патентів також зросла з 5 у 2019 році до 15 у 2023 році, що демонструє троекратне збільшення. Зростання кількості патентів підкреслює здатність «Фармак» не тільки генерувати нові ідеї, але й успішно їх захищати, що є важливим для забезпечення комерційної вигоди від власних інновацій. Патенти не тільки захищають інтелектуальну власність компанії, але й відкривають можливості для монетизації цих розробок через ліцензування або продаж прав на використання іншим виробникам.

Кількість нових продуктів, запущених на ринок, збільшилася з 3 у 2019 році до 10 у 2023 році. Це значне зростання вказує на успіх «Фармак» у виведенні результатів своїх досліджень на ринок, перетворюючи інноваційні

ідеї в комерційно успішні продукти. Запуск нових продуктів є критично важливим для підтримки росту доходів компанії та зміцнення її ринкових позицій. Нові продукти допомагають «Фармак» розширювати портфоліо, залучати нові сегменти ринку та відповідати на зростаючі потреби споживачів у новітніх медичних рішеннях.[22]

Таким чином, оцінюючи динаміку інноваційної діяльності ПАТ «Фармак» за останні п'ять років, можна констатувати її активну орієнтацію на наукові дослідження та розробки, здатність комерціалізувати інновації та стратегічне використання інтелектуальної власності для забезпечення довгострокового зростання та розвитку.

Таблиця 2.5 - Аналіз конкурентної позиції ПАТ «Фармак» порівняно з «Дарницею» та «Борщагівським ХФЗ» за період 2019-2023 рр

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Ринкова частка «Фармак» (%)	18.5	19.6	20.3	21.5	22.7
Доходи «Фармак» (млн грн)	13245	13789	14100	14670	15234
Доходи «Дарниця» (млн грн)	12000	12560	12980	13500	14012
Доходи «Борщагівський ХФЗ» (млн. грн)	11400	11910	12340	12780	13176
Тренди ринкового зростання (%)	2.7	3.1	3.5	3.9	4.3

Джерело: складено автором на основі за даними [48]

За останні п'ять років, спостерігається значний ріст у фінансових показниках та ринковій частці ПАТ «Фармак», що свідчить про її зміцнення на ринку фармацевтики. Зокрема, ринкова частка «Фармак» зросла з 18.5% у 2019 році до 22.7% у 2023 році, що підкреслює ефективність стратегій компанії, її інноваційний потенціал і здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах. Це зростання може бути пов'язане з успішним запуском нових продуктів, розширенням географії продажів та високим рівнем споживацького впізнавання бренду.

Доходи «Фармак» зросли з 13245 мільйонів гривень у 2019 році до 15234 мільйонів гривень у 2023 році. Це стабільне зростання доходів на рівні приблизно 3-4% на рік свідчить про позитивну тенденцію в діяльності компанії, що включає збільшення обсягів виробництва, покращення

логістики та ефективні маркетингові кампанії.

У порівнянні з конкурентами, «Дарниця» та «Борщагівський ХФЗ», «Фармак» демонструє вищі показники доходу в кожному з років. Наприклад, у 2023 році «Дарниця» мала доходи на рівні 14012 мільйонів гривень, а «Борщагівський ХФЗ» - 13176 мільйонів гривень. Це вказує на те, що «Фармак» займає лідируючі позиції у галузі, маючи сильніше фінансове становище і кращі можливості для інвестицій в розвиток та дослідження.

Тренди ринкового зростання збільшились з 2.7% у 2019 році до 4.3% у 2023 році. Це свідчить про збільшення загальної ринкової активності, що може бути обумовлено розширенням ринкових потреб, зокрема через зростання свідомості населення щодо здоров'я та введенням нових регуляторних стандартів, які стимулюють попит на інноваційні медичні продукти.

За цей період «Фармак» не тільки змогла підвищити свої фінансові показники та ринкову частку, але й створила міцну основу для подальшого розвитку та конкуренції на ринку. Компанія ефективно використовує свої конкурентні переваги, включаючи інноваційність, якість продукції та широку дистрибуційну мережу, для забезпечення сталого зростання в умовах змінюваних ринкових викликів.

2.2 Дослідження ключових чинників, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності ПАТ «Фармак»

Проведемо аналіз ринку через експертну бальну оцінку, зосередивши увагу на загрозах із боку товарів-замінників у фармацевтичному сегменті. Товари-замінники продукти, що задовольняють аналогічні потреби споживачів, але можуть мати інші характеристики, механізм дії чи склад, і тим самим впливати на конкурентну позицію підприємства. Їх наявність і ступінь розвитку на ринку прямо впливають на рівень конкуренції, цінову

політику, лояльність споживачів і прибутковість компанії.

Для об'єктивного оцінювання цієї загрози використаємо експертну бальну методику, що дозволяє кількісно відобразити рівень загрози за окремими критеріями, враховуючи суб'єктивну думку галузевих експертів. Такий підхід забезпечує глибше розуміння потенційних ризиків, пов'язаних із появою замінників, а також дозволяє сформулювати рекомендації щодо адаптації стратегії ПАТ «Фармак» до поточних ринкових викликів. Дані експертного опитування систематизовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Експертна бальна оцінка товарів-замінників лікарських засобів на вітчизняному ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
		2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	2		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: складено автором на основі [10, 17]

Оцінка здійснена за допомогою експертного бального методу, який передбачає класифікацію ступеня впливу конкурентних товарів за трьома рівнями: висока, середня та низька загроза. Параметр «ціна-якість» використовується для визначення конкурентоспроможності замінників. За результатами оцінки встановлено, що товари-замінники існують і займають помітну частку на ринку, що відповідає середньому рівню загрози, що свідчить про необхідність врахування впливу таких продуктів у стратегічному плануванні підприємства та розробці заходів щодо підвищення конкурентних переваг власної продукції. Оцінимо рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в

підвищенні цін (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції на вітчизняному ринку лікарських засобів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
			1
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			1
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	6		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: складено автором на основі [10, 17]

Отриманий підсумковий бал - 6, що вказує на середній рівень конкуренції. Ринок характеризується помірною кількістю гравців та помірною диференціацією продуктів, що обмежує жорсткість цінової конкуренції. Темпи зростання ринку повільні або стабільні, що створює

додаткові виклики для бізнесу. Оцінимо загрозу входу на ринки нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка висотних бар'єрів на внутрішньому ринку лікарських засобів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значуща
		2	
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
		2	
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро- ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
		2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
		2	
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	3		
Політика уряд	Немає обмежень з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		15	
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців	
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців	
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових гравців	

Джерело: складено автором на основі [10, 17]

Таблиця демонструє оцінку висотних бар'єрів для входу на внутрішній

ринок лікарських засобів за ключовими параметрами, які впливають на можливість нових гравців успішно конкурувати. За результатами балового оцінювання загальний показник становить 15 балів, що свідчить про середній рівень загрози входу нових конкурентів. Наявність значних інвестиційних витрат, помірний доступ до каналів розподілу, а також існування сильних брендів і диференціація продукту формують помітні перешкоди для нових учасників ринку. Оцінимо постачальників ПАТ «Фармак» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Оцінка постачальників ПАТ «Фармак»

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати переключення	Високі витрати до придбання продукції у інших постачальників	Низькі витрати до придбання продукції у інших постачальників
		1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	4	
4 бали	низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	високий рівень впливу постачальників	

Джерело: складено автором на основі [10, 17]

Узагальнимо результати аналізу конкурентних сил по Портеру реалізації лікарських засобів на вітчизняному ринку ПАТ «Фармак» до ключових сил, що формують конкурентну динаміку в галузі, належать: загроза появи нових гравців, загроза товарів-замінників, сила постачальників, сила споживачів, а також рівень конкуренції серед існуючих компаній.

Аналіз кожної з цих сил у контексті діяльності ПАТ «Фармак» дозволяє виявити не лише зовнішні загрози, а й можливості для зміцнення ринкових позицій, оптимізації внутрішніх процесів та вдосконалення маркетингової стратегії. у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Результати аналізу конкурентних сил за М. Портером реалізації лікарських засобів на вітчизняному ринку ПАТ «Фармак»

Загрози	Рівень		
Загроза з боку товарів-замінників	Середня	Підприємство володіє товаром, аналоги якого існують на ринку, але не в значній кількості	Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності споживачів про унікальну пропозицію
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середня	Ринок підприємства є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних компаній	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Знижувати вплив цінової конкуренції на продаж. Підвищувати рівень знання про товар
Загроза з боку нових гравців	Середня	Середній ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єри входу	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з підприємством. Підвищувати рівень знання про товар
Загроза нестабільності постачальників	Низька	Стабільність з боку постачальників	Проведення переговорів про зниження цін

Джерело: складено автором на основі [10, 17]

Конкурентоспроможність є важливим елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання на ринку. Підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлює позитивні моменти: зростання рівня продуктивності праці, скорочення витрат, покращення якості продукції, прискорення темпів науково-технічного прогресу, ефективне використання ресурсів, забезпечення гнучкості виробничого та торгівельних процесів.

На фінансово-господарську діяльність ПАТ «Фармак» впливають ряд

зовнішніх факторів: політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПАТ «Фармак»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність підприємства			Які зміни, що прогножуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Політичні	Несприятлива законодавча політика для розвитку медичної сфери в Україні			+	Вдосконалення системи законів, що регулюють діяльність найбільш прибуткових для держави галузей, у тому числі сфери охорони здоров'я. Встановлення податкових пільг, зменшення ПДВ
Фінансово-економічні	Високі процентні ставки за кредит, відсутність ефективних інвесторів		+		Положення може покращити зменшення інфляції, розвиток системи кредитування, вихід країни з економічної кризи
Виробничо-технологічні	Необхідність значних ресурсів для підтримання сфери охорони здоров'я у відповідному технічному стані та реконструкції для підвищення його рівня			+	Роботи проводитимуться за рахунок підвищення прибутковості організації та залучення інвестицій на прийнятних взаємовигідних умовах
Соціальні	Низький життєвий рівень основної маси населення України, що являються основними потенційними клієнтами			+	Підняття медичної сфери, загальний підйом економіки

Джерело: складено автором на основі [10, 17]

Відповідно до даних таблиці серед основних зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на діяльність ПАТ «Фармак», можна назвати наступні: політичні фактори, які пов'язані з податковою системою країни; фінансово-економічні, серед яких найвпливовішим є показник залежності від зовнішніх інвесторів та кредиторів; виробничо-технологічні фактори - для підвищення прибутковості організації доцільно залучати різноманітні інновації у

технологічний процес організації; соціальні фактори - для підвищення продуктивності організації слід мотивувати персонал та залучати клієнтів.

2.3 Оцінка рівня конкурентноспроможності ПАТ «Фармак»

PEST-аналіз для ПАТ «Фармак» є необхідним інструментом при оцінці конкурентноспроможності, оскільки він дозволяє системно оцінити вплив зовнішніх макроекономічних факторів на діяльність підприємства. Урахування політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів допомагає виявити можливості та загрози, що виникають у навколишньому середовищі, і відповідно адаптувати стратегію розвитку.

Зокрема, політичні фактори, такі як регуляторні вимоги, зміни у фармацевтичному законодавстві та державна політика у сфері охорони здоров'я, безпосередньо впливають на умови виробництва, ліцензування та збуту лікарських засобів. Економічні чинники, включаючи коливання валютних курсів, рівень інфляції та купівельну спроможність населення, визначають платоспроможність споживачів і формують попит на продукцію компанії. Технологічний розвиток, інновації у фармацевтичному виробництві, а також цифровізація процесів відкривають нові можливості для підвищення ефективності та якості продукції. Основні результати PEST-аналізу ПАТ «Фармак» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - PEST-аналіз ПАТ «Фармак»

Категорія	Основні фактори	Вплив на діяльність підприємства
Політичні	Державне регулювання фармацевтичної галузі, законодавчі зміни, податкова політика	Визначають умови виробництва, стандарти якості та оподаткування
Економічні	Макроекономічна стабільність, інфляція, курс національної валюти, купівельна спроможність населення	Впливають на обсяги продажів і фінансову спроможність споживачів

Продовження табл. 2.12

1	2	3
Соціальні	Демографічні зміни, рівень обізнаності про ліки, стан здоров'я населення, попит на безпечні ліки	Формують попит на продукцію, впливають на соціальну відповідальність підприємства
Технологічні	Інновації у виробництві, автоматизація процесів, розробка нових ліків, цифровізація	Підвищують конкурентоспроможність та ефективність виробництва

Джерело: складено автором на основі [48]

Висновок за результатами PEST-аналізу ПАТ «Фармак» свідчить, що зовнішні макроекономічні фактори мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Політичні чинники, зокрема державне регулювання і законодавчі зміни, формують правове поле для діяльності компанії, визначають стандарти якості продукції та умови оподаткування, що безпосередньо впливає на виробничі процеси і фінансові показники. Економічна ситуація, зокрема стабільність макроекономіки, рівень інфляції та купівельна спроможність населення, визначають обсяги реалізації продукції та платоспроможність цільових споживачів.

Соціальні фактори, такі як демографічні тенденції і рівень обізнаності населення щодо фармацевтичних продуктів, сприяють формуванню сталого попиту та підвищенню відповідальності підприємства у сфері охорони здоров'я. Технологічний розвиток і впровадження інновацій, автоматизація виробничих процесів, розробка нових ліків і цифровізація створюють передумови для підвищення якості продукції та ефективності виробництва, що є ключовими елементами для збереження та зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Фармак» на ринку.

Отже, системний моніторинг та своєчасний аналіз цих факторів дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію, знижувати ризики, використовувати можливості зовнішнього середовища і забезпечувати стійке лідерство у фармацевтичній галузі.

Для того щоб визначити стратегічні напрямки розвитку ПАТ «Фармак» проведемо SWOT-матрицю його діяльності (табл. 2.13).

SWOT-матриця при оцінці конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» є важливим аналітичним інструментом, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози ринку. Вона допомагає виявити ключові конкурентні переваги компанії, такі як інноваційність, широкий асортимент продукції та міцний бренд, а також визначити внутрішні недоліки, які потребують вдосконалення, зберігати і посилювати свої позиції на фармацевтичному ринку. Сформульована SWOT-матриця представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - SWOT-матриця підприємства ПАТ «Фармак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Проекти, котрі наділені соціальним, наявність пояснювальних, навчаючих, консультаційних робіт щодо особливостей споживання фармацевтичних засобів та ліків для споживачів. Постійне підвищення обізнаності фахівців підприємства.</p> <p>Партнерство з громадськими організаціями та ЗМІ, котре зумовлене роллю організації у регіоні. Обмін досвідом, шляхом мережевої реалізації фармацевтичних засобів фірми.</p> <p>Реалізація та оприлюднення соціальних проектів. Інтеграційна політики соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства.</p>	<p>Соціальні програми фінансуються ли організацією, без залучення держави або соціальних фондів.</p>
Можливості	Загрози
<p>Взаємовигідне залучення підприємств до соціальної відповідальності.</p> <p>Взаємодія з організаціями регіону та покращення співпраці.</p> <p>Залучення місцевої влади та місцевих громад до співробітництва.</p>	<p>Формування хибної уяви щодо реалізації соціальних проектів, через відсутність планування та їх оцінки.</p> <p>Рівень прибутковості організації залежить від впливу фінансових соціальних проектів за рахунок організацій.</p>

Джерело: складено автором на основі [48]

SWOT-матриця показала, що конкурентоспроможність ПАТ «Фармак» ґрунтується на низці суттєвих сильних сторін. Отже, SWOT-матриця свідчить, що ПАТ «Фармак» має міцний фундамент для підтримки і розвитку конкурентоспроможності, однак для забезпечення стабільного зростання необхідно посилити фінансову базу соціальних ініціатив, удосконалити

механізми їх планування та оцінки, а також розвивати партнерські відносини з державними і громадськими структурами. Такий підхід дозволить підприємству ефективніше використовувати свої сильні сторони, мінімізувати вплив слабких, скористатися відкритими можливостями і знизити потенційні загрози конкурентного середовища.

Далі розрахуємо середньозважену оцінку критерію за формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n n_i v_i}{n}, \quad (2.1)$$

де n - кількість експертів, чол.;

n_i - оцінка експерта (від 0 до 5);

V - вага (значимість) критерію.

Сума являє середньозважених оцінок по критеріям являє собою інтегральну оцінку ефективності кожного елемента. Основою системи управління є організаційна структура. Чим досконаліша структура управління, тим ефективніший вплив на об'єкт управління і вище результативність роботи підприємства. Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 - експертів					Зважений бал
		5	5	5	3	5	
Наявність і рівень місії	0,4	5	5	5	3	5	1,84
Наявність сформованої системи цілей	0,4	5	5	4	5	5	1,92
Відповідність цілей пропонованим до них вимогам	0,3	3	5	4	3	2	1,02
Відповідність цілей структурі організації	0,3	5	2	5	4	4	1,20
Загальна інтеграційна оцінка	$\Sigma = 1$						5,98

Джерело: складено автором на основі [48]

Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 - експертів					Зважений бал
Наявність і рівень роботи підрозділу визначення стратегії та управління в організації	0,4	5	5	3	4	5	1,76
Узгодженість існуючої стратегії з вимогами зовнішнього середовища	0,3	3	4	2	5	4	1,08
Узгодженість існуючої стратегії з внутрішньоорганізаційними процесами	0,4	5	3	5	4	3	1,6
Здійсненність і гнучкість стратегії	0,2	4	5	5	3	4	0,84
Загальна інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$						5,28

Джерело: складено автором на основі [48]

На основі результатів експертного оцінювання було проведено інтегральну оцінку ефективності ключових складових системи управління підприємства цілей та стратегії. Розрахунки показали, що інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації становить 5,98, що свідчить про наявність чітко сформульованої місії, узгоджених цілей та їх відповідності організаційній структурі. Водночас дещо нижчі значення за окремими критеріями вказують на потенціал для подальшого вдосконалення формалізації вимог до цілей.

Інтегральна оцінка ефективності реалізованої стратегії склала 5,28, що свідчить про відносно високий рівень стратегічного управління в компанії. Найвищі оцінки отримали критерії, пов'язані з роботою підрозділу стратегічного управління та внутрішньою узгодженістю стратегії. Разом з тим, нижчий бал за критерієм відповідності зовнішньому середовищу свідчить про необхідність регулярного оновлення стратегії відповідно до змін у конкурентному середовищі, технологічному прогресі та регуляторних умовах.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок про ефективне функціонування системи цілей і стратегії ПАТ «Фармак» як важливих елементів забезпечення його конкурентоспроможності. Водночас існує доцільність у посиленні стратегічної гнучкості та адаптаційного

потенціалу підприємства в умовах динамічного фармацевтичного ринку. Ідентифікацію стратегічних активів ПАТ «Фармак» для підтримання конкурентоспроможності підприємства проведемо за допомогою методики VRIO (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Стратегічні активи ПАТ «Фармак»

Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	цінність	рідкісність	відновлюваність	організованість / упорядкованість	
ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)
ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ					
НДДКР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага
Маркетинг	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет

Отже, ПАТ «Фармак» своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології виробництва ліків. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для ПАТ «Фармак» важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» на основі комплексного аналізу, включаючи PEST-аналіз, SWOT-матрицю, інтегральні оцінки системи цілей і стратегії, а також VRIO-аналіз стратегічних активів, свідчить про міцну позицію підприємства на фармацевтичному ринку. Підприємство успішно використовує свої сильні сторони, серед яких виділяються соціально орієнтовані проекти, активна співпраця з громадськими організаціями та медіа, що сприяє зміцненню іміджу та довіри споживачів. Зовнішнє середовище, проаналізоване за допомогою PEST-аналізу, формує низку як викликів, так і можливостей, що зумовлюють необхідність гнучкої та адаптивної стратегії розвитку. Інтегральні оцінки системи цілей і стратегії свідчать про високий рівень їх формування та реалізації, що забезпечує ефективність управлінських рішень і сприяє досягненню конкурентних переваг. VRIO-аналіз підтверджує, що ключовими стратегічними активами ПАТ «Фармак» є інноваційні технології виробництва та кваліфікований персонал, які формують стійкі конкурентні переваги.

Отже, ПАТ «Фармак» має потужний потенціал для підтримки та розвитку своєї конкурентоспроможності. Рекомендовано вдосконалювати фінансову підтримку соціальних програм, активно впроваджувати інновації та зміцнювати партнерські відносини з державними і громадськими структурами. Такий стратегічний підхід сприятиме не лише утриманню лідерських позицій на фармацевтичному ринку, а й довгостроковій стабільності та сталому розвитку підприємства.

2.4 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Фармак»

Ефективна організаційна структура підприємства є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності. Для ПАТ «Фармак» доцільно переглянути діючу структуру управління та вдосконалити її у бік більшої

гнучкості та адаптивності. Це означає перехід від надто ієрархічної, функціонально розмежованої моделі до структури, що сприяє швидкому ухваленню рішень, інноваціям та координації між підрозділами. Збереження надмірно складної ієрархії може уповільнювати процеси та стримувати розвиток, тоді як спрощена, «пласка» організація дає змогу швидше реагувати на зміни ринку та потреби споживачів. Зокрема, варто скоротити зайві управлінські рівні, чітко розподілити зони відповідальності та впровадити механізми горизонтальної взаємодії між різними відділами (наприклад, між науково-дослідним, виробничим та комерційним блоками).

Одним із напрямів удосконалення є перехід до матричної або проектно-орієнтованої структури. Матрична модель передбачає формування крос-функціональних команд, коли фахівці з різних напрямів (R&D, виробництво, маркетинг, регуляторні питання тощо) об'єднуються для роботи над конкретним продуктом чи проектом. Такий підхід руйнує «сілос» (ізолювані структури) та забезпечує інтеграцію експертизи на всіх рівнях, що прискорює інновації та покращує якість управлінських рішень. Вже зараз у глобальній практиці традиційні однорідні за функціями команди поступаються місцем багатопрофільним групам, де представники різних сфер працюють спільно - це скорочує час погодження рішень та сприяє появі нових ідей. Для «Фармак» це може означати створення проектних команд для розвитку пріоритетних продуктів (наприклад, для кожної ключової терапевтичної лінійки або інноваційного напрямку), які будуть наділені необхідними ресурсами і повноваженнями.

Також компанії варто запровадити принципи децентралізації управління. Це передбачає делегування більших повноважень та відповідальності на рівень підрозділів і команд, наближення ухвалення рішень до місця виникнення проблем чи до кінцевого споживача. Децентралізація зменшує бюрократію, підвищує мотивацію менеджерів середньої ланки та дозволяє швидше реалізовувати зміни. В умовах швидкоплинного фармацевтичного ринку, де необхідно оперативно

реагувати на появу нових препаратів конкурентів або зміну регуляторних вимог, гнучка організаційна структура з децентралізованими повноваженнями забезпечить «Фармак» необхідну маневреність. Наприклад, впровадження принципу «agile» (гнучкого управління) дозволить командам самостійно експериментувати та впроваджувати покращення в процеси. Як показує досвід Pfizer, культивування культури експериментування через програми на кшталт «Dare to Try» стимулює співробітників шукати нові рішення і виходити за межі звичного. В цілому, культура довіри й самостійності у поєднанні з оптимальною структурою здатні вивільнити творчий потенціал персоналу та прискорити розвиток компанії.

Отже, вдосконалення структури управління «Фармак» має включати спрощення оргструктури, перехід до матричних команд, децентралізацію та розвиток культури співробітництва. Це створить передумови для підвищення ефективності внутрішніх процесів, пришвидшення виведення нових продуктів на ринок та більш гнучкого реагування на зовнішні виклики, що в результаті посилить конкурентні позиції компанії.

Практика провідних фармацевтичних корпорацій світу демонструє, що організаційна трансформація є невід'ємною умовою збереження лідерства. Багато глобальних компаній успішно реорганізували свої управлінські структури, впровадили гнучкі моделі та партнерства. Наведемо декілька показових прикладів:

- Novartis - у 2022 році здійснила масштабну реорганізацію, об'єднавши фармацевтичний і онкологічний підрозділи та створивши дві бізнес-одиниці з географічним фокусом (США та Інші країни) зі спільною відповідальністю за прибуток по всіх терапевтичних напрямках . Одночасно було спрощено корпоративну структуру та об'єднано функції підтримки (технічні операції і цифрові рішення) в єдиний Operations-центр для підвищення продуктивності . Генеральний директор Вас Нарасімган зазначив, що така спрощена модель зробить Novartis «більш гнучкою та конкурентоспроможною», посилить орієнтацію на пацієнтів і клієнтів та розкриє потенціал R&D-портфеля .

Тобто, Novartis свідомо перейшла до більш простої і швидкої структури управління заради зміцнення своїх позицій.

- Pfizer - відома прикладом успішного стратегічного партнерства та гнучкого управління проектами. Зокрема, альянс Pfizer з біотехнологічною компанією BioNTech продемонстрував можливості швидкої переорієнтації організації: для спільної розробки мРНК-вакцини від COVID-19 Pfizer створила міждисциплінарні команди та ініціювала проєкт «Project Light Speed», метою якого було зробити «неможливе можливим» - розробити і масштабувати вакцину менше ніж за рік . Результатом стала вакцина, створена менш ніж за 9 місяців, що побило попередній рекорд (4 роки) швидкості розробки вакцин . Така «безшовна» співпраця між компаніями та відділами, прискорене прийняття рішень і концентрація ресурсів на пріоритетному напрямі дозволили Pfizer вийти на ринок одним із перших і отримати значну конкурентну перевагу. Крім того, Pfizer протягом останніх років трансформує внутрішню культуру, заохочуючи інновації та експерименти (згадаємо програму «Dare to Try» для співробітників) , що є прикладом успішної перебудови управлінських підходів без радикальної зміни формальної структури.

- Teva - приклад вимушеної структурної трансформації заради виживання у висококонкурентному сегменті генериків. На тлі фінансових труднощів у 2017 році Teva оголосила дворічний план реструктуризації, який передбачав скорочення 25% персоналу по всьому світу (близько 14 тис. працівників) та радикальне зниження витрат . Ця жорстка оптимізація мала на меті зменшити річні витрати на \$3 млрд і повернути компанії фінансову стабільність до кінця 2019 р. Хоча такі заходи є болючими, вони продемонстрували готовність керівництва Teva перебудувати організацію під нові реалії ринку. В результаті Teva спростила свою структуру, закрила дублюючі підрозділи, продала непрофільні активи та зосередилася на ключових напрямках. Цей досвід показує, що глибока реорганізація (включно з централізацією або децентралізацією окремих функцій та

скороченням витрат) може стати необхідною стратегією підтримання конкурентоспроможності, особливо коли компанія стикається з кризою.

Як бачимо, провідні компанії галузі (Pfizer, Novartis, Teva та інші) застосовують різні підходи - від спрощення структур і “розплющення” ієрархії до матричних команд, партнерських альянсів та цифровізації - але спільною є мета підвищити здатність організації швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси. Досвід цих компаній підтверджує: перебудова управління - це безперервний процес, і готовність до змін стає важливою конкурентною перевагою сама по собі.

Розглянемо ключові напрямки цифрової трансформації, які доцільно розвивати:

- Впровадження ERP-систем. Сучасна Enterprise Resource Planning (ERP) система інтегрує всі основні бізнес-процеси компанії в єдину інформаційну платформу - від планування продажів та закупівель сировини до виробництва, складування і фінансової звітності. Для «Фармак» актуальним є успішне завершення впровадження нової ERP-системи SAP S/4HANA, над яким вже активно працює компанія . Очікується, що цей масштабний проект буде завершено до 2026 року . SAP S/4HANA дозволить автоматизувати управління ланцюгом поставок, виробничим плануванням, логістикою та контролем якості на єдиній платформі, що підвищить прозорість діяльності та оперативність управління. За словами директора з питань інформаційної безпеки «Фармак» Дениса Крестова, для компанії цифровізація - це стратегічний пріоритет, що дозволяє підвищити прозорість процесів, знизити витрати і забезпечити найвищу якість продукції. Дійсно, завдяки ERP керівництво отримує цілісну картину бізнесу в реальному часі, що сприяє більш обґрунтованому і швидкому прийняттю рішень, а отже - конкурентним перевагам.

- Цифрові платформи для управління інноваціями. Інноваційність - одна з конкурентних переваг фармацевтичного бізнесу, і цифрові технології відкривають нові можливості для її підтримки. Провідні компанії створюють

внутрішні інноваційні платформи - наприклад, портали для генерації ідей співробітниками, бази знань, системи електронних лабораторних журналів - які об'єднують розрізнені ініціативи та полегшують співпрацю між науковцями, інженерами і комерсантами. Такі платформи дозволяють відстежувати прогрес розробок, пріоритизувати проекти та швидше впроваджувати перспективні розробки у виробництво. Окрім внутрішніх інструментів, все більшого значення набувають відкриті інновації та співпраця через цифрові канали із зовнішніми партнерами - стартапами, науковими установами. Прикладом є згадана вище віртуальна лабораторія Sanofi-Google, де аналітичні інструменти штучного інтелекту застосовуються для пошуку нових цілей для ліків та персоналізації терапії. Цей досвід показує, що цифрові платформи можуть радикально трансформувати підходи до R&D, зробивши їх більш мережевими, прозорими та результативними.

- CRM-системи та цифрові рішення для взаємодії з клієнтами. В умовах, коли фармацевтичний ринок орієнтується на потреби пацієнтів та медичної спільноти, надзвичайно важливо ефективно управляти взаємодією з клієнтами (лікарями, аптеками, дистриб'юторами, кінцевими споживачами). Customer Relationship Management (CRM) системи дозволяють структурувати інформацію про клієнтів, історію контактів, їх запити та уподобання, що дає змогу персоналізувати маркетингові зусилля і покращувати сервіс. Багато міжнародних фармкомпаній впровадили спеціалізовані CRM-рішення, адаптовані під фармацевтичний бізнес, що допомагають їхнім медичним представникам і відділам збуту працювати більш прицільно. «Фармак» для посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках варто інтегрувати CRM-платформу, об'єднану з ERP, аби продажі і маркетинг діяли на основі єдиних даних. Наприклад, на основі CRM-аналітики можна вчасно виявляти зміни попиту, оцінювати ефективність промоції лікарських засобів та швидко коригувати стратегію збуту. Це особливо важливо при виході на нові ринки, де налагодження міцних

відносин з клієнтами є запорукою успіху.

- Аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект. Обробка великих масивів даних та застосування AI-алгоритмів сьогодні проникають у всі сегменти фармацевтичного бізнесу. Компанії, що активно використовують Data Science, отримують суттєві переваги в розумінні ринку і оптимізації внутрішніх процесів. Зокрема, аналіз даних продажів і медичної статистики дозволяє точніше прогнозувати попит на ліки, оптимізувати виробничі плани і логістику (у випадку Sanofi, використання ШІ для прогнозування продажів і планування поставок стало одним з напрямів співпраці з Google). У сфері R&D великі дані і AI застосовуються для пошуку нових молекул (скринінг мільйонів сполук), визначення оптимальних кандидатів для клінічних випробувань, аналізу результатів досліджень у режимі реального часу. Так, фармкомпанії вже аналізують геномні та клінічні дані пацієнтів з метою виявлення біомаркерів - це прискорює розробку таргетних та персоналізованих ліків. Цифрові двійники і моделювання процесів (digital twins) - ще один інструмент: «Фармак» впровадив ПО SIMIT для створення віртуальних моделей виробничих процесів, що дозволяє тестувати технологічні налаштування без зупинки виробництва і скоротити час налаштування обладнання більше ніж на 50%. У сфері контролю якості та фармаконагляду великі дані допомагають виявляти найменші відхилення чи побічні ефекти, що підвищує надійність продукції і довіру споживачів. Отже, аналітика та AI дають змогу компанії діяти проактивно: передбачати тренди, запобігати проблемам і знаходити нові можливості раніше за конкурентів.

Таким чином, цифрова трансформація для ПАТ «Фармак» має стати цілісною програмою, що включає модернізацію IT-інфраструктури, впровадження ERP та CRM, створення цифрових інструментів підтримки інновацій та використання великих даних у прийнятті рішень. Ці кроки вже приносять компанії визнання - як зазначалося, «Фармак» є одним із цифрових лідерів України, зокрема завдяки проєкту повного переходу

виробничої документації в електронний формат («Електронний дос'є серії») та інвестиціям у SAP S/4HANA . В результаті цифрових перетворень «Фармак» зможе підвищити ефективність та прозорість бізнес-процесів, мінімізувати помилки і втрати, прискорити вихід продукції на ринок та краще задовольняти потреби клієнтів. Усе це прямо впливає на конкурентоспроможність - адже компанія, що швидше та якісніше виконує операції, впроваджує інновації і будує довгострокові відносини з клієнтами, матиме перевагу як на національному, так і на глобальному ринку.

У останні роки в бізнес-середовищі все більшої ваги набуває концепція ESG (Environmental, Social, Governance - екологічна, соціальна та управлінська відповідальність). Для фармацевтичної галузі, яка безпосередньо впливає на здоров'я та якість життя людей, інтеграція ESG-принципів не лише питання іміджу, а й фактор довгострокової конкурентоспроможності. Компанії, що проактивно впроваджують стратегії сталого розвитку, отримують низку переваг: від зниження витрат завдяки екологічній ефективності до підвищення довіри з боку суспільства, інвесторів та партнерів. Тому для ПАТ «Фармак» рекомендується розробити та впровадити цілісну ESG-стратегію, яка б охоплювала всі три виміри - екологічний, соціальний і корпоративно-управлінський - та була інтегрована у бізнес-модель компанії.

Екологічна складова (E - Environment). Фармацевтичне виробництво традиційно є ресурсоємним, тому екологічна відповідальність передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля і більш раціональне використання ресурсів. Для «Фармак» це може означати продовження модернізації виробництва з акцентом на *енергоефективність*, зменшення викидів і відходів, впровадження принципів «зеленої хімії» в технологічні процеси. Наприклад, світові компанії переходять на безперервне виробництво (continuous manufacturing) і застосування екологічно чистих реагентів, що дозволяє одночасно підвищити швидкість і гнучкість випуску ліків та скоротити споживання енергії й утворення відходів . Інновації у

виробництві, такі як використання каталізаторів нового покоління або впровадження замкнених циклів очищення води, знижують витрати на сировину та утилізацію, тим самим покращуючи собівартість продукції. Показово, що сталий підхід може прямо давати економічний ефект: за даними дослідження, компанія Novartis завдяки переходу на вуглецево-нейтральне виробництво досягла 28% скорочення витрат та одночасно поліпшила показники здоров'я громад, де здійснює діяльність. Багато фармовиробників ставлять амбітні екологічні цілі - наприклад, Novartis прагне до 2025 року повністю нейтралізувати викиди в своїх операціях, а до 2030 - в ланцюгу постачань. Інтеграція подібних цілей для «Фармак» (скажімо, план поступового переходу на відновлювані джерела енергії, скорочення carbon footprint виробництва) не лише покращить екологічні показники, але й зробить компанію привабливішою для партнерів з ЄС та інвесторів, які все більше уваги звертають на сталість бізнесу.

Соціальна відповідальність (S - Social). Фармацевтична компанія має значний вплив на суспільство - через свої ліки, політику щодо працівників, взаємодію з громадами. В рамках ESG-стратегії «Фармак» доцільно систематизувати й розширити соціальні ініціативи. По-перше, це турбота про пацієнтів: забезпечення доступності медикаментів (зокрема, участь у державних програмах надання ліків пільговим категоріям, гнучка цінова політика на соціально важливі препарати, програми підтримки пацієнтів). По-друге, інвестиції в громаду і науку: продовження освітніх програм, грантів для молодих науковців, співпраця з медичними вишами (що вже реалізується компанією в межах напрямку «Освіта і наука» її сталого розвитку). По-третє, розвиток персоналу та корпоративна культура: забезпечення гідних умов праці, навчання та кар'єрних можливостей для співробітників, підтримка рівності та інклюзивності. Лояльні, кваліфіковані кадри є одним з головних активів фармбізнесу, і ESG-підхід до управління персоналом (з фокусом на добробуті та розвитку людей) підвищує продуктивність і знижує плинність кадрів. Дослідження підтверджують, що в

компаніях-лідерах за соціальною відповідальністю утримання працівників краще в середньому на 41% .Так само, відкритість і прозорість у взаємодії із суспільством формують довіру до бренду: прикладом є GSK, яка запровадила повністю прозору систему звітності щодо клінічних випробувань, що підвищило довіру пацієнтів до компанії на 45% . Для «Фармак» підвищення репутації відповідального виробника ліків (через якість, прозорість і соціальні проекти) може стати вагомим аргументом на користь її продуктів як для лікарів і пацієнтів, так і для бізнес-партнерів за кордоном.

Корпоративне управління (G - Governance). Компонента ESG, що стосується управління, часто недооцінюється, але вона безпосередньо впливає на стійкість і привабливість компанії для інвесторів. Йдеться про дієву систему корпоративного управління, яка забезпечує дотримання етичних норм, прав акціонерів, прозорість фінансової звітності та ефективний нагляд за ризиками. Для публічного акціонерного товариства «Фармак» це означає вдосконалення роботи Наглядової ради (можливо, залучення незалежних директорів зі світовим досвідом), впровадження найкращих практик комплаєнсу та антикорупційних політик, регулярне розкриття нефінансової інформації (зокрема, у сфері сталого розвитку). На глобальному рівні все більше інституційних інвесторів аналізують ESG-показники компаній перед ухваленням рішення про інвестиції .Фактично, на ринку капіталу формується тенденція: бізнеси з високим рейтингом ESG отримують кращу оцінку і доступ до інвестицій. Згідно з опитуваннями, вже близько 82% фармацевтичних інвесторів вважають результати компанії в сфері ESG вагомим фактором інвестування , і цей відсоток зростає. Більше того, компанії з розвиненими ESG-програмами мають на 34% вищі ринкові оцінки (капіталізацію), ніж ті, що обмежуються мінімальною відповідністю вимогам , Таким чином, інвестування у сильне корпоративне управління та прозорість прямо конвертується у фінансову вигоду та стійкість бізнесу.

З огляду на ці фактори, «Фармак» слід впроваджувати ESG-принципи на всіх рівнях. Практичними кроками можуть бути: розробка дорожньої

карти сталого розвитку з конкретними кількісними цілями (наприклад, скорочення споживання енергії на виробництво одиниці продукції, відсоток жінок на керівних посадах, показники задоволеності персоналу тощо); публікація щорічного звіту зі сталого розвитку за міжнародними стандартами (GRI або аналогічними), що продемонструє прозорість; інтеграція критеріїв ESG у систему KPI топ-менеджменту та мотивацію співробітників. Важливо, щоб ESG-стратегія була не формальністю, а частиною бізнес-моделі: від екологічності продуктового портфеля (наприклад, розробка більш безпечних та екологічно дружніх форм упаковки) до етичного маркетингу і відповідального ланцюга постачання (вимоги сталості до постачальників сировини).

Приклади з галузі показують, що така інтеграція приносить відчутні результати. Лідери за ESG не лише виконують вимоги - вони задають нові стандарти, що згодом стають нормою для всієї індустрії. В результаті вони отримують більшу додану вартість: за даними дослідження 300 фармкомпаній, ті з них, хто розглядає ESG як можливість для лідерства, створюють у середньому на €2,3 млрд більшу вартість, ніж ті, хто сприймає ESG лише як вимогу регуляторів. Окрім того, ESG-лідери мають більш задоволених пацієнтів (індекси задоволеності вищі ~на 23% та кращу згуртованість команд. Отже, інтеграція ESG-стратегії у діяльність «Фармак» не тільки зміцнить репутацію соціально відповідального виробника, але й безпосередньо вплине на конкурентоспроможність - через оптимізацію витрат, доступ до інвестицій, лояльність клієнтів і довгострокову стійкість бізнесу на ринку.

Швидкий технологічний прогрес відкриває для фармацевтичних компаній широкі можливості з підвищення ефективності шляхом автоматизації бізнес-процесів. Автоматизація дозволяє передати рутинні, повторювані операції машинам і програмним роботам, мінімізувати людський фактор і прискорити виконання завдань. Для «Фармак», який інвестує значні кошти в модернізацію виробництва (наприклад, €50 млн в

новий цифровізований асептичний цех , розширення автоматизації процесів є логічним кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо застосування автоматизації в ключових сферах діяльності:

- Виробництво і контроль якості. У виробничому секторі автоматизація проявляється через впровадження сучасного обладнання з числовим програмним керуванням, робототехніки, систем моніторингу та управління процесами в реальному часі. Новий цех «Фармак» №7 уже оснащено розподіленою системою керування SIMATIC PCS7 від Siemens, що забезпечує високу гнучкість та автономність технологічних процесів. Практично це дозволяє оператору швидко переключати виробництво на випуск різних препаратів, запускаючи необхідний «рецепт» на панелі управління, а всі дані процесу автоматично фіксуються в електронному журналі . Завдяки такій цифровій автоматизованій системі компанія досягла цілої низки переваг: гарантована повторюваність технологічних параметрів від партії до партії, мінімізація впливу людського фактору, повний контроль відхилень та високий рівень якості продукції . Результати вражаючі - продуктивність виробництва зросла, а витрати знизилися в середньому на 10-20% за рахунок оптимізації процесів. Весь збір інформації про серії ліків тепер здійснюється в електронному вигляді - проект «Електронний досье серії» дав змогу відмовитися від 100500 сторінок паперових документів на рік, замінивши їх цифровими записами . Це не лише екологічно, але й підвищує прозорість і швидкість отримання даних про будь-яку виробничу партію. Крім того, на виробничих ділянках «Фармак» впроваджено системи онлайн-моніторингу: 15 технологічних робочих станцій та понад 130 відеокамер забезпечують постійний нагляд за ключовими процесами та логістичними потоками на заводі . Керівники виробництва можуть дистанційно - прямо з офісу - спостерігати за ходом виготовлення ліків і втрутитися у разі потреби . Записи з камер зберігаються 6 місяців, що дає можливість проаналізувати причини збоїв і вдосконалити процеси . Таким чином, глибока автоматизація виробництва (включно з елементами Industry

4.0 - датчики, Big Data, цифрові двійники) дозволяє «Фармак» підняти операційну ефективність на рівень провідних світових стандартів, забезпечуючи високу якість при нижчій собівартості. Це безпосередньо посилює конкурентні позиції як на внутрішньому ринку, так і в експортних напрямках, де продукція конкурує за рахунок якості й ціни.

- Логістика і ланцюг постачання. Автоматизація процесів логістики включає використання сучасних складських систем управління (WMS), роботизованих засобів переміщення товарів на складах, систем штрихкодування та RFID для відстеження кожної упаковки продукції. Провідні фармацевтичні компанії інвестують у автоматизовані склади: конвеєрні лінії і роботизовані маніпулятори сортують і комплектують замовлення, що скорочує час від отримання замовлення до його відправки клієнту. Крім того, алгоритми планування маршрутів доставки з використанням AI дозволяють оптимізувати транспортну логістику, зменшуючи час і витрати на дистрибуцію ліків. У випадку «Фармак» доцільно розглянути впровадження автоматизованих систем керування складом на центральних і регіональних складах, інтегрованих з ERP (щоб запаси продукції оновлювалися в системі в режимі реального часу). Це мінімізує ризик дефіциту або надлишку товару, підвищує своєчасність постачання аптек і лікарень. Автоматизація також стосується контролю якості на виході: наприклад, використання автоматичних систем перевірки маркування, цілісності упаковки тощо на конвеєрі, щоби гарантувати відповідність кожної випущеної одиниці товару. Завдяки автоматизації логістичних операцій, компанія може обслуговувати більший обсяг замовлень без пропорційного збільшення штату, а отже масштабувати бізнес ефективніше. В підсумку, швидка і надійна логістика підвищує задоволеність клієнтів (аптеки отримують товари вчасно, пацієнти не стикаються з відсутністю потрібних ліків) і зміцнює репутацію «Фармак» як надійного партнера.

- Фінанси та адміністративні процеси. В офісних, адміністративних

підрозділах фармацевтичної компанії автоматизація реалізується через впровадження програмних роботів (RPA - Robotic Process Automation) та спеціалізованого софту для рутинних задач. Наприклад, процеси бухгалтерського обліку і фінансів - такі як обробка платежів, звірка банківських виписок, підготовка податкових декларацій - можуть виконуватися програмними ботами швидше і безпомилково. RPA-рішення дозволяють значно пришвидшити закриття фінансових періодів, автоматично генеруючи необхідні довідки та звіти. В середовищі великої кількості контрагентів, як у «Фармак», роботи можуть автоматично створювати платіжні доручення, перевіряти оплату рахунків, формувати нагадування про прострочені платежі - і все це без втручання людини, згідно заданих правил. Це вивільняє час фінансових спеціалістів для аналізу та стратегічних завдань. Аналогічно в закупівельній діяльності: автоматизовані системи можуть самостійно розміщувати замовлення постачальникам при досягненні мінімального рівня запасів, відстежувати виконання контрактів, перевіряти відповідність рахунків умовам договорів. В цілому, досвід глобальних компаній показує, що завдяки RPA операційні витрати бек-офісу знижуються, а точність даних підвищується, що позитивно впливає на фінансові результати.

- Управління персоналом (HR). Автоматизація HR-процесів - ще один важливий напрям, що сприяє конкурентоспроможності шляхом підвищення продуктивності та привабливості компанії як роботодавця. Сучасні HRM-системи (Human Resources Management) дозволяють автоматизувати більшість кадрових функцій: від рекрутингу до оцінки ефективності. Наприклад, впровадження електронної системи підбору персоналу дає змогу автоматично публікувати вакансії на різних платформах, збирати резюме кандидатів в єдину базу та навіть використовувати AI для первинного відбору (аналізуючи ключові слова в резюме, результат тестових завдань). На етапі адаптації нових співробітників програми можуть автоматично надсилати необхідні інструкції, призначати навчальні модулі,

відслідковувати прогрес їхнього проходження. Облік робочого часу і зарплат також повністю автоматизується: інтегровані системи на основі даних про відпрацьовані години, надбавки тощо самостійно нараховують заробітну плату, формують відомості та звіти, мінімізуючи ймовірність помилки. RPA-боти можуть опрацьовувати заявки співробітників на відпустку, лікарняні, відрядження, оновлюючи відповідні записи в системі і сповіщаючи менеджерів. Наприклад, автоматизоване управління витратами працівників: працівник фотографує чек через мобільний додаток, система розпізнає суму і призначення витрати (OCR+AI) та проводить її для відшкодування, не потребуючи ручної обробки бухгалтером. У комплексі, цифрова HR-платформа надає керівництву кращу аналітику щодо персоналу (плинність, залученість, результати навчання) і зменшує бюрократичне навантаження. Для «Фармак» це означає більш гнучке управління кадрами, можливість швидше масштабувати штат під потреби виробництва (системи дають змогу оперативно залучати нових людей) і підтримувати високий рівень задоволеності персоналу завдяки сучасним інструментам взаємодії.

Впровадження зазначених підходів до автоматизації вже приносить результати на практиці. Міжнародні огляди підтверджують, що фармацевтичні компанії, які масово запровадили RPA та інші технології автоматизації, досягли істотного скорочення часу виконання бізнес-операцій і зниження операційних витрат. Автоматизація прискорює також впровадження інновацій: коли рутинні завдання виконуються машинами, персонал може зосередитися на розвитку нових продуктів, вдосконаленні процесів, роботі з клієнтами - тобто на тому, що приносить компанії конкурентні переваги. ПАТ «Фармак», рухаючись в руслі Індустрії 4.0, вже зараз демонструє успіхи у цифровій автоматизації виробництва (поетапно цифровізуються всі виробничі процеси), що принесло значне підвищення ефективності. Далі, розширення автоматизації на інші сфери - логістику, фінанси, HR - створить ефект синергії: єдиний «цифровий нервовий центр» компанії забезпечить злагодженість і швидкість роботи всього бізнесу. У

підсумку, «Фармак» зможе випускати продукцію швидше, дешевше і надійніше, ніж конкуренти, а також гнучко масштабувати діяльність під нові ринки, що є визначальним фактором конкурентоспроможності в сучасній фармацевтичній індустрії.

Висновки за 2 розділом

1. У другому розділі обґрунтовано власний алгоритм практичного дослідження наявного рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак». Дослідження базувалося на чіткій багаторівневій логіці, яка включала аналіз як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх ринкових умов. Алгоритм складався з таких послідовних етапів: збір та систематизація загальної інформації про компанію; аналіз фінансових показників; характеристика конкурентного ринку; позиціонування підприємства серед конкурентів; SWOT-аналіз; експертне оцінювання впливу факторів; побудова інтегральної оцінки конкурентоспроможності та формулювання висновків і рекомендацій. Такий комплексний підхід дозволив забезпечити системність, глибину та об'єктивність проведеного аналізу.

2. У роботі було розглянуто загальну характеристику ПАТ «Фармак» та здійснено всебічний аналіз основних показників його діяльності, ПАТ «Фармак» провідний виробник лікарських засобів в Україні, який має сучасні виробничі потужності, науково-дослідну базу, широку географію експорту та стабільні фінансові результати. У роботі наведено аналіз динаміки чистого доходу, операційного та чистого прибутку, рентабельності продажів, витрат на інновації та дослідження. Результати показали позитивні тенденції розвитку, стійке фінансове становище, конкурентну продукцію та високий рівень управлінської ефективності. Також було акцентовано увагу на ролі інноваційної політики та відповідності виробництва стандартам GMP як чинників довготривалої конкурентної переваги.

3. Проведено діагностику рівня конкурентності фармацевтичного ринку України та з'ясовано ринкове положення ПАТ «Фармак», так фармацевтичний ринок України демонструє динамічний розвиток, високу щільність конкурентів та значну частку імпорту. У роботі наведено характеристики основних тенденцій ринку, а також виявлено ключові чинники, що впливають на рівень конкуренції, зокрема законодавче регулювання, цінову політику, бар'єри входу та наявність заміників. Встановлено, що ПАТ «Фармак» займає провідні позиції за обсягами виробництва, асортиментом, довірою споживачів, рівнем впізнаваності бренду та часткою на внутрішньому ринку, зокрема у сегментах антибіотиків, ендокринології, кардіології тощо.

4. У межах дослідження здійснено оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» та визначено ключові фактори, що на неї впливають, застосовано SWOT-аналіз, який дозволив систематизувати сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на позиції компанії. Сильними сторонами визначено інноваційність, наявність сертифікованих виробництв, досвідчену команду, фінансову стабільність. Слабкими залежність від імпорту сировини, регуляторні обмеження, вплив валютного ризику. Також проведено експертне оцінювання з подальшим побудуванням інтегрального показника конкурентоспроможності, який підтвердив високий рівень конкурентного потенціалу підприємства у середовищі національного ринку.

5. У підсумку другого розділу обґрунтовано ключові напрями посилення конкурентоспроможності ПАТ «Фармак». Рекомендовано активізувати інвестиції у біотехнології та R&D-сферу, розширювати міжнародну присутність через локалізацію виробництва за кордоном, впроваджувати цифрові технології в логістику та маркетинг, удосконалювати кадрову політику, стимулювати розвиток нових продуктів відповідно до потреб ринку, заходи сприятимуть збереженню лідерських позицій компанії, зміцненню її бренду, забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі визначено поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке розглядається як комплексна категорія, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватись до динамічних змін ринкового середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Було проаналізовано різні підходи до визначення цієї категорії, що дозволило охарактеризувати її як багатогранне явище, що включає економічні, технологічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства.

2. Здійснено систематизацію ключових факторів, які формують конкурентні переваги підприємства у фармацевтичній галузі. Серед них виділено такі важливі компоненти, як інноваційний потенціал і технологічна модернізація, якість та безпека продукції, ефективність управління ресурсами, маркетингова стратегія, а також здатність адаптуватись до зовнішніх впливів, включно з регуляторними змінами та геополітичними викликами. Акцент зроблено на необхідності комплексного підходу до оцінювання цих факторів для формування дієвих управлінських рішень.

3. Систематизовано основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що застосовуються в сучасній практиці стратегічного управління, розглянуто SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози; метод експертних оцінок, що дає змогу врахувати нематеріальні аспекти і специфіку фармацевтичної галузі; інтегральну оцінку, яка базується на комплексному узагальненні кількісних показників; методи бенчмаркінгу для порівняння з кращими практиками конкурентів; а також PEST-аналіз, що дає змогу врахувати вплив зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Загалом, перший розділ створює теоретичну та методологічну основу для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства «Фармак» та

розробки ефективних стратегій підвищення його ринкових позицій. Розглянуті концептуальні підходи і методи оцінки дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал, так і зовнішні виклики, що є критично важливим для успішної діяльності фармацевтичного підприємства в умовах високої конкуренції та стрімких змін на ринку.

4. Обґрунтовано власний алгоритм практичного дослідження наявного рівня конкурентоспроможності ПАТ «Фармак». Дослідження базувалося на чіткій багаторівневій логіці, яка включала аналіз як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх ринкових умов. Алгоритм складався з таких послідовних етапів: збір та систематизація загальної інформації про компанію; аналіз фінансових показників; характеристика конкурентного ринку; позиціонування підприємства серед конкурентів; SWOT-аналіз; експертне оцінювання впливу факторів; побудова інтегральної оцінки конкурентоспроможності та формулювання висновків і рекомендацій. Такий комплексний підхід дозволив забезпечити системність, глибину та об'єктивність проведеного аналізу.

5. Представлено загальну характеристику ПАТ «Фармак» та здійснено всебічний аналіз основних показників його діяльності, ПАТ «Фармак» провідний виробник лікарських засобів в Україні, який має сучасні виробничі потужності, науково-дослідну базу, широку географію експорту та стабільні фінансові результати. У роботі наведено аналіз динаміки чистого доходу, операційного та чистого прибутку, рентабельності продажів, витрат на інновації та дослідження. Результати показали позитивні тенденції розвитку, стійке фінансове становище, конкурентну продукцію та високий рівень управлінської ефективності. Також було акцентовано увагу на ролі інноваційної політики та відповідності виробництва стандартам GMP як чинників довготривалої конкурентної переваги.

6. Проведено діагностику рівня конкурентності фармацевтичного ринку України та з'ясовано ринкове положення ПАТ «Фармак», так фармацевтичний ринок України демонструє динамічний розвиток, високу щільність

конкурентів та значну частку імпорту. У роботі наведено характеристику основних тенденцій ринку, а також виявлено ключові чинники, що впливають на рівень конкуренції, зокрема законодавче регулювання, цінову політику, бар'єри входу та наявність заміників. Встановлено, що ПАТ «Фармак» займає провідні позиції за обсягами виробництва, асортиментом, довірою споживачів, рівнем впізнаваності бренду та часткою на внутрішньому ринку, зокрема у сегментах антибіотиків, ендокринології, кардіології тощо.

7. Здійснено оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Фармак» та визначено ключові фактори, що на неї впливають, застосовано SWOT-аналіз, який дозволив систематизувати сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на позиції компанії. Сильними сторонами визначено інноваційність, наявність сертифікованих виробництв, досвідчену команду, фінансову стабільність. Слабкими залежність від імпорту сировини, регуляторні обмеження, вплив валютного ризику. Також проведено експертне оцінювання з подальшим побудуванням інтегрального показника конкурентоспроможності, який підтвердив високий рівень конкурентного потенціалу підприємства у середовищі національного ринку.

8. Представлено ключові напрями посилення конкурентоспроможності ПАТ «Фармак». Рекомендовано активізувати інвестиції у біотехнології та R&D-сферу, розширювати міжнародну присутність через локалізацію виробництва за кордоном, впроваджувати цифрові технології в логістику та маркетинг, удосконалювати кадрову політику, стимулювати розвиток нових продуктів відповідно до потреб ринку, заходи сприятимуть збереженню лідерських позицій компанії, зміцненню її бренду, забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Закон України № 436-IV від 16.01.2003 року Режим доступу: URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
3. Закон України «Про Антимонопольний комітет» від 19.04.2020 № 3659- XII: Режим доступу: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. №2210-111: Режим доступу: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2269-VIII від 13.02.2020 : Режим доступу: URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
6. Антоненко К., Кусочкіна А. Оцінка конкурентоспроможності економіки України на світових ринках. Стратегія розвитку України. 2015. № 1. С. 15-18.
7. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2016. № 17. С. 54-62.
8. Боковець В. В. Менеджмент в контексті маркетингу. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : зб. матеріалів Всеукр. наук.- практ. конф., 29 лист. 2016 р. Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. С. 17-19.
9. Брінь П.В. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. Приазовський економічний вісник.2018. №6(11). С.103-106. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://rev.kpi.ua/vypusk-6-11>.
10. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання

конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 62-68.

11. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>

12. Бондаренко С. М., Михайленко Н. В. Базова концепція загального управління якістю TQM: Роль персоналу. Економічний простір. 2015. № 103. С. 139-146.

12. Бондаренко С. М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. Економічний простір. 2016. № 105. С. 154-163.

13. Голда Н.М., Піняк І.Л. Конкурентоспроможність підприємств та формування їх конкурентних переваг. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. ФОП Паляниця В.А. 2021. С. 79- 84.

14. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. С. 66-70.

15. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. С. 68- 74.

16. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. С.108-110.

17. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. С. 424-430.

18. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю

підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

19. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2015. Випуск 36. С. 100 - 105.

20. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу: URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf

21. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Тетерятнік Л. М. Методичні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. С. 39-43.

22. Ізмайлова К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії. Економіка України. 2016. С. 79-87.

23. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 86-92.

24. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. Т. 25. С. 79-85.

25. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. (54). С. 111-118.

26. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. Економіка АПК. 2016.С. 99-104.

27. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету ХПІ (економічні науки): зб. наук. пр. 2018. № 19 (1295). С. 98-103.

28. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування 98 маркетингового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ.

2017. С. 360-369.

28. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

30. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. №5. С. 189-194.

31. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

32. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 6. С. 373-376.

33. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.

34. Міценко Н.Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник ЛНТУ України. 2016. Вип. 20.9. С.193- 198.

35. Невмержицька С. М., Цалко Т.Р. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020. Київ : КНУТД, 2020. С. 97-99. Режим доступу: URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf

36. Невмержицька С.М., Левчук Я.В. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 20 жовтня 2018 року. Дніпро : НО «Перспектива», 2018. С. 55- Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9974/1/perspektyva_20_%D0%B6%

D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F_2018_%D1%80-pages-55- 58.pdf

37. Невмержицька С.М., Падун Г.І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічні студії. Науково-практичний журнал. 2014. № 3. С. 57-61

38. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Кондор. 2015. 860 с.

39. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 345-354.

40. Пономаренко О. О. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 334-345.

41. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціноутворення органічної продукції. Причорноморські економічні студії. 2020. №49. С. 83-87.

42. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.

43. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». 2021. №1. С. 59- 65.

44. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 7. С. 490-497.

45. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.

46. Соболев С.М., Багацький В. М. Менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни Київ. 2015. 226 с.

47. Офіційний сайт ТОВ «НОВИЙ ЕЛЕВАТОР». Режим доступу: URL: <https://new-elevator.com.ua/>

48. Офіційний сайт ПАТ «Фармак». Режим доступу:URL:
<https://farmak.ua/>
49. Федорова Т. В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. Вісник ЖНАЕУ. 2015. № 1. С. 130-137.
50. Hunt S. The Trend toward Company-Owned Units in Franchise Chains / S. Hunt // Journal of Retailing. № 49(2).P. 3-12. 135
51. Hunt S. D. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences / S. D. Hunt, J. R. Nevin // Journal of Marketing Research. № 11. P. 186-193.
52. International Franchise Association [Electronic resource]. - Access mode : <http://www.franchise.org> 78. Ohinok S. State regulation of franchising in the EU member countries : Baltic Journal of Economic Studies. № 1. Latvia, 2015. P. 133-136.