

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Савчук Наталя Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства»

ІН15-12-21-Б1УБ(4.63)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Науковий керівник

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

Савчук Н. Ю.

(прізвище та ініціали)

Положенцев Д.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри УПЕППУ

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Попова Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

Чернігів 2026 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
 Освітня кваліфікація: бакалавр з менеджменту за спеціалізацією «Економіка та управління бізнесом»

«Затверджую»
 Завідувач кафедри
 Попова Г.Ю.

(підпис)

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Савчук Наталі Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства»

Керівник кваліфікаційної роботи

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Положенцев Дмитро Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):

Дослідити теоретичні засади забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства, розкрити їх сутність, види, джерела формування та значення в системі сучасного менеджменту. Узагальнити основні чинники формування конкурентних переваг і методичні підходи до їх оцінювання.

Надати організаційно-економічну характеристику АТ «Фармак», проаналізувати основні показники його діяльності, інноваційний, виробничий, експортний, кадровий та фінансовий потенціал. Визначити ключові чинники, проблеми й резерви розвитку конкурентних переваг підприємства.

Обґрунтувати напрями забезпечення розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак», розробити практичні рекомендації щодо посилення його конкурентної позиції та визначити очікуваний економічний і управлінський ефект запропонованих заходів.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:

рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примі тки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	16.02.2026- 02.03.2026		
	Розділ 1.	02.03.2026– 16.03.2026		
	Розділ 2.	16.03.2026– 06.04.2026		
	Розділ 3.	06.04.2026– 22.04.2026		
	Висновки	До 30.04.2026		

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.Здобувач (ка) _____
(підпис)Савчук Н. Ю.
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)Положенцев Д.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Савчук Н. Ю. «Забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут – Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкого розвитку конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення ринкової конкуренції, зростання вимог до якості продукції, інноваційності, ефективності управління та здатності підприємств адаптуватися до змін. Для фармацевтичних підприємств це питання має особливе значення, оскільки конкурентні позиції формуються не лише за рахунок економічних показників, а й через якість продукції, відповідність регуляторним вимогам, інноваційний потенціал, репутацію виробника, стабільність постачання та здатність працювати на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства на прикладі АТ «Фармак». У роботі розкрито сутність конкурентних переваг підприємства, визначено їх значення в системі менеджменту, охарактеризовано чинники формування та розвитку конкурентних переваг, узагальнено методичні підходи до їх оцінювання. Проведено організаційно-економічну характеристику АТ «Фармак», проаналізовано ключові чинники формування його конкурентних переваг, визначено проблеми та резерви їх подальшого розвитку. Обґрунтовано напрями посилення конкурентної позиції підприємства на основі інноваційного розвитку, виробничої ефективності, експортної активності, цифровізації, удосконалення системи якості та розвитку кадрового потенціалу.

Методи дослідження, використані у роботі: аналіз і синтез наукових джерел, метод узагальнення, порівняльний метод, економічний аналіз, табличний і графічний методи, метод логічного узагальнення.

Ключові слова: конкурентні переваги, підприємство, розвиток, менеджмент, конкурентоспроможність, інновації, фармацевтична галузь, АТ «Фармак».

ANNOTATION

Savchuk N. Yu. “Ensuring the Development of Enterprise Competitive Advantages” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Northern Ukrainian Institute named after the Heroes of Kruty – Chernihiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need to ensure the sustainable development of enterprise competitive advantages in the context of an unstable external environment, increasing market competition, growing requirements for product quality, innovation, management efficiency, and the ability of enterprises to adapt to change. For pharmaceutical enterprises, this issue is of particular importance, since their competitive positions are formed not only through economic indicators, but also through product quality, compliance with regulatory requirements, innovation potential, manufacturer reputation, supply stability, and the ability to operate in domestic and foreign markets.

The aim of the qualification work is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for ensuring the development of enterprise competitive advantages using the case of JSC “Farmak”. The paper examines the essence of enterprise competitive advantages, determines their importance in the management system, characterizes the factors of their formation and development, and summarizes methodological approaches to their assessment. The organizational and economic characteristics of JSC “Farmak” are presented, the key factors shaping its competitive advantages are analyzed, and the problems and reserves for their further development are identified. The study substantiates the directions for strengthening the competitive position of the enterprise based on innovative development, production efficiency, export activity, digitalization, improvement of the quality management system, and development of human resources.

The research methods used in the work include analysis and synthesis of scientific sources, generalization, comparative analysis, economic analysis, tabular and graphical methods, and logical generalization.

Keywords: competitive advantages, enterprise, development, management, competitiveness, innovations, pharmaceutical industry, JSC “Farmak”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність конкурентних переваг підприємства та їх значення в системі менеджменту.....	10
1.2. Чинники формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «ФАРМАК».....	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак».....	41
2.2. Оцінка ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства.....	48
2.3. Проблеми та резерви розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак».....	60
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «ФАРМАК».....	68
3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку конкурентних переваг підприємства.....	68
3.2. Удосконалення інноваційних, виробничих та експортних інструментів посилення конкурентних переваг.....	78
3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.....	86
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Конкурентні переваги підприємства є результатом поєднання різних складових: якості продукції, ефективності управління, технологічного рівня виробництва, інноваційної активності, гнучкості реагування на зміни попиту, репутації, кадрового потенціалу, маркетингової політики, фінансової стійкості та здатності працювати на внутрішньому й зовнішньому ринках. При цьому конкурентна перевага не є сталою характеристикою підприємства. Вона потребує постійного оновлення, оскільки те, що забезпечувало сильну ринкову позицію в попередній період, у нових умовах може втратити свою ефективність. Саме тому питання забезпечення розвитку конкурентних переваг має не лише теоретичне, а й важливе практичне значення для діяльності сучасних підприємств.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних і прикладних підходів до забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного середовища. Для АТ «Фармак» це питання має особливе значення, оскільки підприємство функціонує на ринку, де конкуренція визначається не лише комерційними показниками, а й рівнем технологічного розвитку, якістю управління, відповідністю міжнародним вимогам, здатністю впроваджувати інновації та підтримувати довіру споживачів. Тому аналіз чинників формування конкурентних переваг підприємства та визначення напрямів їх подальшого розвитку є важливим завданням як з наукової, так і з практичної точки зору.

Питання формування та розвитку конкурентних переваг підприємств досліджувалися у працях багатьох українських і зарубіжних науковців. У науковій літературі розглядаються сутність конкурентоспроможності, джерела формування конкурентних переваг, методи їх оцінювання, роль інновацій, якості, ресурсного потенціалу, маркетингової діяльності та стратегічного управління у забезпеченні стійких ринкових позицій підприємства. Разом із тим в умовах сучасних викликів, зокрема воєнної нестабільності, трансформації

ринків, посилення вимог до якості продукції та зростання ролі інновацій, потребують подальшого опрацювання практичні аспекти розвитку конкурентних переваг саме на рівні конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства на прикладі АТ «Фармак».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

розкрити сутність конкурентних переваг підприємства та визначити їх значення в системі сучасного менеджменту;

охарактеризувати основні чинники формування та розвитку конкурентних переваг підприємства;

узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику АТ «Фармак»;

проаналізувати ключові чинники формування конкурентних переваг АТ «Фармак»;

визначити проблеми та резерви розвитку конкурентних переваг підприємства;

обґрунтувати напрями забезпечення розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак»;

запропонувати управлінські заходи щодо посилення інноваційних, виробничих та експортних можливостей підприємства;

оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак».

Базою дослідження є АТ «Фармак» – підприємство фармацевтичної галузі, діяльність якого пов'язана з виробництвом, реалізацією та просуванням

лікарських засобів на внутрішньому й зовнішньому ринках.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності конкурентних переваг підприємства та визначення їх основних складових. Метод узагальнення використано для систематизації наукових підходів до оцінювання конкурентних переваг. Порівняльний метод дав змогу розглянути чинники, що впливають на ринкову позицію підприємства. Економічний аналіз використано для оцінювання показників діяльності АТ «Фармак» та визначення резервів розвитку. Графічний і табличний методи застосовано для наочного подання результатів дослідження, а метод логічного узагальнення – для формування висновків і пропозицій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та управління підприємством; нормативно-правові акти України; офіційні матеріали й звітність АТ «Фармак»; інформація з відкритих джерел; аналітичні матеріали щодо розвитку фармацевтичного ринку; статистичні та довідкові дані, необхідні для проведення дослідження.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства. У другому розділі проведено аналіз конкурентних переваг АТ «Фармак», визначено ключові чинники їх формування, проблеми та резерви розвитку. У третьому розділі обґрунтовано напрями забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства та подано оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентних переваг підприємства та їх значення в системі менеджменту

У сучасних умовах господарювання підприємство не може розглядати свою діяльність лише як процес виробництва продукції або надання послуг. Посилення конкуренції, технологічне оновлення ринків, зміна споживчих очікувань, нестабільність зовнішнього середовища та зростання вимог до якості управління зумовлюють необхідність пошуку таких характеристик діяльності, які дозволяють підприємству не просто функціонувати, а займати стійке місце на ринку. Саме тому в теорії та практиці менеджменту особливого значення набуває категорія конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства відображають ті особливості його діяльності, ресурсів, управлінських рішень, технологій, продукції або ринкової поведінки, які забезпечують кращі позиції порівняно з іншими учасниками ринку. Вони можуть бути пов'язані з нижчими витратами, вищою якістю продукції, відомістю торговельної марки, ефективною системою збуту, інноваційним потенціалом, професійністю персоналу, репутацією, швидкістю реагування на зміни ринку або здатністю працювати в умовах ризику. Водночас конкурентні переваги не можна зводити лише до одного чинника, оскільки в реальній діяльності підприємства вони формуються через поєднання багатьох взаємопов'язаних елементів.

У науковій літературі конкурентні переваги найчастіше розглядаються як основа досягнення підприємством кращих результатів у порівнянні з конкурентами. Зокрема, М. Портер зазначає, що «конкурентна перевага виникає з тієї цінності, яку підприємство здатне створити для своїх покупців і яка

перевищує витрати на її створення» [70, с. 3]. Такий підхід є важливим, оскільки він пов'язує конкурентні переваги не лише з внутрішніми можливостями підприємства, а й із цінністю, яку отримує споживач. Тобто перевага має значення лише тоді, коли вона визнається ринком і впливає на вибір споживача.

У цьому контексті доцільно розмежовувати поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства є ширшою результативною характеристикою, яка показує здатність підприємства витримувати конкуренцію та досягати бажаних економічних результатів. Натомість конкурентні переваги виступають джерелами, чинниками або підставами цієї конкурентоспроможності. Іншими словами, конкурентоспроможність є певним результатом, а конкурентні переваги – тим управлінським, ресурсним і ринковим підґрунтям, яке цей результат забезпечує.

Наприклад, підприємство може бути конкурентоспроможним завдяки відомому бренду, сучасному обладнанню, високій якості продукції, широкому асортименту, налагодженій логістиці, ефективній роботі з клієнтами або сильній інноваційній базі. Усі ці характеристики є окремими конкурентними перевагами. Якщо вони підтримуються, розвиваються й перетворюються на системну управлінську практику, підприємство отримує можливість довше зберігати свої позиції на ринку. Якщо ж вони не оновлюються, то поступово втрачають значення, оскільки конкуренти можуть їх повторити або перевершити.

З позиції ресурсного підходу конкурентні переваги пов'язуються з унікальними ресурсами та здібностями підприємства. У цьому напрямі Дж. Барні підкреслює, що «стійка конкурентна перевага формується тоді, коли підприємство володіє цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно використаними ресурсами» [67, с. 105]. Для практики менеджменту це положення має особливе значення, оскільки воно зміщує увагу з короткострокових ринкових успіхів на внутрішній потенціал підприємства. Не кожен ресурс автоматично створює перевагу. Він має бути таким, що реально впливає на результат, відрізняє підприємство від конкурентів і може бути

ефективно використаний у системі управління.

Конкурентні переваги підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Така класифікація потрібна не лише для теоретичного пояснення поняття, а й для практичного аналізу діяльності конкретного підприємства, оскільки дозволяє визначити, які саме переваги вже сформовані, які потребують підтримки, а які мають бути створені або посилені.

Для систематизації основних видів конкурентних переваг підприємства доцільно подати їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні види конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації	Види конкурентних переваг	Змістова характеристика
За джерелом формування	Ресурсні	Пов'язані з наявністю фінансових, матеріальних, технологічних, кадрових та інформаційних ресурсів
	Організаційно-управлінські	Виникають завдяки ефективній структурі управління, якості управлінських рішень, координації процесів
	Технологічні	Формуються на основі сучасного обладнання, виробничих технологій, автоматизації та цифровізації
	Ринкові	Пов'язані з брендом, репутацією, часткою ринку, каналами збуту, відносинами зі споживачами
За тривалістю дії	Короткострокові	Дають тимчасовий ефект і можуть швидко втрачатися через дії конкурентів
	Довгострокові	Забезпечують стійкі позиції підприємства завдяки складності копіювання або високій цінності для споживача
За способом досягнення	Цінові	Ґрунтуються на можливості пропонувати продукцію за нижчою або вигіднішою ціною
	Нецінові	Пов'язані з якістю, сервісом, інноваціями, іміджем, доступністю, унікальністю продукції
За сферою прояву	Виробничі	Виявляються у якості виробництва, продуктивності, ефективному використанні потужностей
	Маркетингові	Пов'язані з просуванням, позиціонуванням, вивченням попиту, формуванням лояльності споживачів
	Інноваційні	Формуються через розроблення нових продуктів, технологій, управлінських рішень

Як видно з таблиці 1.1, конкурентні переваги мають багатовимірний

характер. Вони не обмежуються лише ціною продукції або масштабом виробництва. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають саме нецінові переваги: якість, інноваційність, репутація, клієнтський досвід, цифрові можливості, гнучкість управління, здатність працювати в умовах невизначеності. Це особливо важливо для підприємств високорегульованих галузей, зокрема фармацевтичної, де довіра до виробника, відповідність стандартам і стабільність якості можуть бути важливішими за короткострокову цінову конкуренцію.

Варто підкреслити, що конкурентні переваги не виникають самі по собі. Їх формування є результатом управлінської діяльності. Підприємство має не тільки володіти певними ресурсами, а й уміти перетворювати їх на реальні ринкові результати. Наприклад, наявність сучасного обладнання ще не гарантує переваги, якщо підприємство не забезпечує якісне планування виробництва, контроль якості, підготовку персоналу, ефективну логістику та просування продукції. Так само сильний бренд потребує постійної підтримки через якість товару, комунікацію зі споживачами, стабільність сервісу та відповідність очікуванням ринку.

Значення конкурентних переваг у системі менеджменту полягає насамперед у тому, що вони визначають стратегічну логіку розвитку підприємства. Менеджмент має відповісти на ключові питання: за рахунок чого підприємство буде сильнішим за конкурентів, які ресурси потрібно розвивати, які напрями діяльності є пріоритетними, які ризики можуть послабити ринкові позиції, які управлінські рішення забезпечать довгострокову стійкість. Без розуміння власних конкурентних переваг управління підприємством стає реактивним, тобто таким, що лише відповідає на поточні проблеми, але не створює умов для майбутнього розвитку.

У цьому зв'язку важливим є підхід, за яким конкурентна перевага розглядається як результат стратегічного вибору підприємства. Г. Мінцберг зазначає, що «стратегія є не лише планом майбутніх дій, а й моделлю поведінки, яка формується у процесі реального функціонування організації» [69, с. 15]. Це

означає, що конкурентні переваги не завжди є наслідком одного рішення або одного проєкту. Часто вони формуються поступово – через систему управлінських практик, накопичений досвід, організаційну культуру, роботу з партнерами, інновації та постійне вдосконалення процесів.

Для підприємства конкурентні переваги виконують кілька важливих функцій. По-перше, вони забезпечують відмінність підприємства від інших учасників ринку. По-друге, створюють підстави для формування лояльності споживачів. По-третє, дозволяють підприємству ефективніше використовувати ресурси. По-четверте, підвищують стійкість до зовнішніх загроз. По-п'яте, формують основу для стратегічного розвитку, оскільки саме через конкурентні переваги підприємство визначає власну ринкову нішу та перспективи зростання.

У системі менеджменту конкурентні переваги пов'язані з усіма основними функціями управління. На етапі планування вони допомагають визначити стратегічні цілі підприємства. У процесі організації – впливають на побудову структури, розподіл ресурсів і формування ключових бізнес-процесів. У межах мотивації – задають орієнтири для персоналу та управлінських команд. У процесі контролю – стають критеріями оцінювання результативності діяльності. Таким чином, конкурентні переваги не є ізольованою економічною категорією, а виступають складовою всієї управлінської системи підприємства.

Окрему увагу потрібно звернути на динамічний характер конкурентних переваг. У минулому підприємство могло тривалий час зберігати сильну ринкову позицію завдяки виробничим потужностям, доступу до сировини або сформованій мережі збуту. Нині таких чинників часто недостатньо. Конкуренти швидко копіюють продукти, технології та маркетингові рішення, а споживачі швидше змінюють свої очікування. Тому підприємство має не лише мати конкурентні переваги, а й постійно розвивати їх. У цьому сенсі важливою стає здатність до навчання, інновацій, цифрової трансформації, гнучкого управління та оновлення бізнес-моделі.

У наукових підходах також підкреслюється, що конкурентні переваги мають бути не випадковими, а підтриманими системою управління. Так, у

працях з стратегічного менеджменту зазначається, що «перевага підприємства набуває стратегічного значення лише тоді, коли вона забезпечує стійку відмінність від конкурентів і може бути використана для досягнення довгострокових цілей» [64, с. 58]. Це положення дозволяє зробити важливий висновок: не кожна сильна сторона підприємства є конкурентною перевагою. Сильна сторона стає перевагою лише тоді, коли вона є значущою для ринку, помітною для споживача, складною для копіювання та включеною в управлінську стратегію.

Для фармацевтичного підприємства конкурентні переваги мають свою специфіку. У цій сфері важливими є не тільки економічні показники, а й відповідність виробництва стандартам якості, ефективна система контролю, науково-дослідна діяльність, репутація виробника, довіра лікарів, аптечних мереж і споживачів, здатність забезпечувати стабільне постачання лікарських засобів. Крім того, значення має експортний потенціал, адже вихід на зовнішні ринки потребує відповідності міжнародним регуляторним вимогам і підтверджує спроможність підприємства конкурувати не лише в межах національного ринку.

Управлінське значення конкурентних переваг полягає ще й у тому, що вони дозволяють підприємству краще обґрунтовувати стратегічні рішення. Якщо керівництво розуміє, які саме переваги є ключовими, воно може більш раціонально розподіляти інвестиції, планувати розвиток виробництва, визначати пріоритети інноваційної діяльності, підтримувати сильні напрями та поступово усувати слабкі місця. Наприклад, якщо основною перевагою підприємства є якість продукції, то управлінські рішення мають бути спрямовані на підтримку системи контролю якості, модернізацію технологій, навчання персоналу та відповідність стандартам. Якщо ж перевага формується через інновації, тоді ключового значення набувають дослідження, розробки, партнерство з науковими установами, патентна активність і швидкість виведення нових продуктів на ринок.

Отже, конкурентні переваги підприємства доцільно розглядати як

сукупність внутрішніх і зовнішніх характеристик, які забезпечують підприємству сильніші позиції порівняно з конкурентами та створюють основу для довгострокового розвитку. Їх сутність полягає не лише в наявності певного ресурсу або окремої сильної сторони, а в здатності підприємства перетворювати ці можливості на реальну ринкову цінність. У системі менеджменту конкурентні переваги виконують стратегічну, організаційну, мотиваційну та контрольну функції, оскільки впливають на вибір цілей, розподіл ресурсів, побудову процесів і оцінювання результатів діяльності. Для підприємств фармацевтичної галузі особливого значення набувають такі конкурентні переваги, як якість продукції, інноваційний розвиток, технологічна база, відповідність стандартам, репутація та експортна спроможність. Саме ці складові надалі потребують поглибленого аналізу в межах дослідження.

1.2 Чинники формування та розвитку конкурентних переваг підприємства

Формування конкурентних переваг підприємства є складним і тривалим процесом, який не можна пояснити лише наявністю окремих сильних сторін або сприятливою ринковою ситуацією. У практиці менеджменту конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство здатне поєднати власні ресурси, управлінські рішення, технології, ринкову поведінку та очікування споживачів у єдину систему. Саме тому дослідження чинників формування й розвитку конкурентних переваг має принципове значення для розуміння того, за рахунок чого підприємство може не лише зайняти певну позицію на ринку, а й підтримувати її протягом тривалого часу.

У найбільш загальному вигляді чинники формування конкурентних переваг можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані з ресурсами, можливостями, організацією управління, персоналом, виробництвом, якістю продукції, інноваційною активністю та фінансовим станом підприємства. Зовнішні чинники залежать від стану ринку, рівня

конкуренції, поведінки споживачів, державного регулювання, технологічних змін, економічної ситуації, галузевих стандартів і міжнародного середовища. Проте на практиці ці групи чинників не діють окремо. Вони постійно взаємодіють між собою: зовнішнє середовище створює виклики й можливості, а внутрішня система управління визначає, чи зможе підприємство правильно на них відреагувати.

У науковій літературі підкреслюється, що конкурентна перевага не виникає випадково, а формується через здатність підприємства краще за конкурентів використовувати власний потенціал. В науковій літературі зазначається, що «перевага в конкуренції зростає передусім із поліпшень, нововведень і змін» [24, с. 125]. Це положення важливе тому, що воно зміщує увагу з простого володіння ресурсами на здатність підприємства оновлюватися. Якщо підприємство лише зберігає наявні ресурси, але не розвиває їх, конкурентна перевага поступово слабшає. Якщо ж ресурси постійно вдосконалюються, поєднуються з інноваціями та підкріплюються управлінськими рішеннями, вони можуть стати основою стійкої ринкової позиції.

Одним із базових чинників формування конкурентних переваг є ресурсний потенціал підприємства. До нього належать матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні та нематеріальні ресурси. Матеріальні ресурси визначають можливості виробництва, фінансові – здатність інвестувати в розвиток, трудові – якість виконання управлінських і виробничих процесів, інформаційні – швидкість ухвалення рішень, а нематеріальні – репутацію, бренд, ділові зв'язки, корпоративну культуру та знання. Водночас самі по собі ресурси ще не гарантують переваги. Важливо, наскільки ефективно вони використовуються та чи створюють додану цінність для споживача.

Ресурсний підхід до пояснення конкурентних переваг виходить із того, що підприємства відрізняються не лише обсягом ресурсів, а й здатністю перетворювати їх на результат. Дж. Барні наголошує: «ресурси підприємства можуть бути джерелом стійкої конкурентної переваги тоді, коли вони є цінними,

рідкісними, важко відтворюваними та організаційно використаними» [67, с. 112]. У межах цього підходу важливою є не тільки наявність певної технології, обладнання чи фахівців, а й те, чи може підприємство вибудувати навколо них ефективну систему управління. Наприклад, кваліфікований персонал створює перевагу лише тоді, коли його компетентності підтримуються навчанням, мотивацією, участю в інноваційних процесах і відповідальністю за результат.

Другим важливим чинником є якість продукції або послуг. У сучасній конкуренції якість уже давно не сприймається лише як відповідність мінімальним технічним вимогам. Вона охоплює стабільність характеристик продукції, безпеку, надійність, зручність використання, відповідність очікуванням споживачів, сервісний супровід, репутацію виробника. Для фармацевтичного підприємства цей чинник набуває особливого значення, оскільки якість лікарських засобів безпосередньо пов'язана зі здоров'ям споживачів, довірою до бренду та відповідністю суворим регуляторним вимогам. Тому якість у фармацевтичній галузі є не просто характеристикою товару, а ключовою умовою присутності на ринку.

Якість як чинник конкурентної переваги тісно пов'язана зі стандартами, контролем виробництва та управлінською дисципліною. Підприємство, яке системно підтримує якість, отримує кілька важливих переваг: зменшує ризик виробничих помилок, підвищує довіру споживачів, посилює позиції у взаємодії з партнерами, полегшує вихід на зовнішні ринки та формує стійкий імідж. Водночас якість потребує постійних витрат: на лабораторний контроль, сертифікацію, модернізацію обладнання, навчання персоналу, внутрішній аудит, управління документацією. Тому вона має розглядатися не як окремий технічний показник, а як елемент загальної системи менеджменту підприємства.

Третім чинником формування конкурентних переваг є інноваційна активність підприємства. Інновації дозволяють підприємству оновлювати продукцію, удосконалювати технології, підвищувати ефективність процесів, створювати нові способи взаємодії зі споживачами та швидше адаптуватися до змін ринку. Особливість інноваційного чинника полягає в тому, що він впливає

не лише на поточну конкурентну позицію, а й на майбутню здатність підприємства до розвитку. Підприємство, яке не впроваджує інновацій, може певний час зберігати позиції завдяки наявному бренду чи виробничій базі, але з часом ризикує втратити привабливість для споживачів і поступитися більш гнучким конкурентам.

У працях із стратегічного менеджменту неодноразово підкреслюється, що конкурентна боротьба пов'язана не тільки з реагуванням на ринок, а й зі здатністю змінювати правила цієї боротьби. С. М. Ілляшенко підкреслює, що «інновація є специфічним інструментом підприємництва, засобом, за допомогою якого зміни використовуються як можливість» [26, с. 30]. Для підприємства це означає, що інновації не повинні зводитися лише до створення нового продукту. Вони можуть проявлятися в удосконаленні управлінських процесів, організації виробництва, цифровізації контролю, розвитку каналів збуту, роботі з даними, покращенні клієнтського досвіду або виході на нові ринки.

Для фармацевтичного підприємства інноваційний чинник є особливо важливим, оскільки галузь пов'язана з науковими дослідженнями, розробленням нових лікарських засобів, удосконаленням технологій виробництва, клінічними вимогами та постійним оновленням регуляторних стандартів. У цьому випадку конкурентні переваги формуються не лише через наявність виробничих потужностей, а й через здатність підприємства вкладати ресурси в дослідження, розширювати портфель продукції, адаптувати його до потреб ринку та забезпечувати відповідність міжнародним вимогам.

Четвертим чинником є ефективність системи управління. Навіть за наявності якісної продукції, сучасного обладнання та сильного бренду підприємство може втрачати конкурентні позиції, якщо управлінські рішення ухвалюються повільно, ресурси розподіляються нераціонально, структура управління є перевантаженою, а контроль не дозволяє своєчасно виявляти проблеми. Менеджмент виступає тим механізмом, який поєднує ресурси, процеси, цілі та зовнішні можливості. Саме тому конкурентні переваги формуються не тільки у виробничій або маркетинговій площині, а й у площині

організації управління.

Ефективна система менеджменту забезпечує підприємству здатність бачити ринкові зміни, визначати стратегічні пріоритети, координувати діяльність підрозділів, підтримувати якість, управляти ризиками, мотивувати персонал і контролювати результати. У цьому сенсі конкурентна перевага може виникати навіть не з окремого продукту, а з кращої управлінської моделі. Наприклад, підприємство, яке швидше ухвалює рішення щодо оновлення асортименту, точніше прогнозує попит, краще координує виробництво і збут, може мати перевагу навіть у тому випадку, коли працює з подібними ресурсами, що й конкуренти.

П'ятим чинником розвитку конкурентних переваг є персонал і організаційні компетентності. У сучасному підприємстві персонал не можна розглядати лише як виконавчий ресурс. Саме працівники забезпечують функціонування виробничих процесів, контроль якості, розроблення нових рішень, взаємодію з партнерами, підтримку клієнтів, управління ризиками та впровадження змін. Особливо це стосується підприємств із високим рівнем технологічності, де помилки, недостатня кваліфікація або слабка координація можуть прямо впливати на якість продукції та репутацію компанії.

Разом із тим не кожне підприємство здатне перетворити кадровий потенціал на конкурентну перевагу. Для цього потрібні система професійного розвитку, внутрішнє навчання, передача знань, мотивація до результату, участь працівників у вдосконаленні процесів і формування корпоративної культури якості. У фармацевтичному виробництві це має особливе значення, оскільки працівники повинні не тільки виконувати посадові обов'язки, а й дотримуватися стандартів, процедур, правил безпеки, вимог до документації та технологічної дисципліни.

Шостим чинником є репутація та бренд підприємства. У багатьох галузях саме довіра до виробника стає важливою умовою споживчого вибору. Бренд є не лише назвою або візуальним образом, а результатом тривалої взаємодії підприємства з ринком. Він формується через якість продукції, стабільність

виконання зобов'язань, прозорість діяльності, соціальну відповідальність, комунікацію зі споживачами, партнерську поведінку та здатність підтримувати обіцяний рівень цінності. Для фармацевтичної компанії репутація має особливу вагу, адже споживачі, лікарі, аптечні мережі й регуляторні органи оцінюють не лише сам продукт, а й виробника.

Репутаційна перевага може бути довгостроковою, оскільки її складно швидко скопіювати. Якщо підприємство роками формує довіру до своєї продукції, підтримує якість і виконує зобов'язання перед партнерами, конкуренти не можуть миттєво відтворити такий рівень довіри. Однак репутація є вразливою: її можна швидко послабити через виробничі помилки, проблеми з якістю, невдалі комунікації, порушення етичних стандартів або невиконання обіцянок. Тому управління репутацією має бути постійною складовою менеджменту підприємства.

Сьомим важливим чинником є ринкова орієнтація підприємства. Йдеться про здатність підприємства вивчати потреби споживачів, аналізувати поведінку конкурентів, відстежувати зміни попиту, адаптувати асортимент і правильно позиціонувати продукцію. Конкурентні переваги не можуть бути відірвані від ринку. Підприємство може вважати певну характеристику сильною стороною, але якщо вона не має значення для споживача, її складно назвати справжньою конкурентною перевагою. Саме ринок підтверджує або не підтверджує цінність переваги.

У цьому контексті важливим є твердження Ф. Котлера про те, що «компанії досягають успіху тоді, коли створюють для цільових споживачів вищу цінність і забезпечують більше задоволення, ніж конкуренти» [35, с. 58]. Ця позиція дозволяє пояснити, чому конкурентні переваги не можуть оцінюватися лише з внутрішньої точки зору підприємства. Вони мають бути помітними для споживача, відповідати його очікуванням і впливати на вибір. Якщо підприємство вкладає ресурси в напрями, які не створюють споживчої цінності, такі витрати можуть покращувати внутрішні показники, але не обов'язково зміцнювати конкурентну позицію.

Восьмим чинником є фінансова стійкість підприємства. Вона визначає можливість інвестувати в модернізацію, інновації, маркетинг, розвиток персоналу, оновлення обладнання, розширення виробництва та вихід на нові ринки. Підприємство з недостатньою фінансовою стійкістю може мати перспективну продукцію або сильний бренд, але бути обмеженим у розвитку через нестачу інвестиційних ресурсів. Навпаки, стабільний фінансовий стан дозволяє підприємству не лише підтримувати поточну діяльність, а й діяти на випередження, використовуючи нові можливості раніше за конкурентів.

Разом з тим фінансова стійкість не повинна розглядатися ізольовано. Вона має управлінський зміст лише тоді, коли фінансові ресурси спрямовуються на ті напрями, які створюють або посилюють конкурентні переваги. Наприклад, інвестиції у виробничі потужності мають бути пов'язані з попитом, якістю, ефективністю та ринковими перспективами. Інвестиції в інновації мають враховувати потреби споживачів і можливості комерціалізації. Витрати на просування мають підкріплюватися реальними характеристиками продукції. Отже, фінансовий чинник забезпечує розвиток переваг лише за умови стратегічно обґрунтованого управління.

Дев'ятим чинником є цифровізація та інформаційне забезпечення управління. Сучасне підприємство працює в умовах великої кількості даних: про споживачів, продажі, виробництво, запаси, якість, постачальників, конкурентів, зовнішні ринки. Тому конкурентні переваги дедалі частіше формуються через здатність швидко збирати, обробляти й використовувати інформацію для ухвалення управлінських рішень. Цифрові інструменти допомагають прогнозувати попит, контролювати виробництво, відстежувати якість, оптимізувати логістику, управляти запасами, аналізувати ефективність продажів і швидше реагувати на відхилення.

Для фармацевтичного підприємства цифровізація має не лише комерційне, а й виробничо-регуляторне значення. Вона може використовуватися для контролю якості, простежуваності продукції, управління документацією, планування виробництва, аналізу ринків, управління портфелем лікарських

засобів і забезпечення відповідності вимогам. Тому цифрові рішення стають не додатковим елементом, а важливою умовою розвитку конкурентних переваг.

Для узагальнення основних чинників формування та розвитку конкурентних переваг підприємства доцільно подати їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Чинники формування та розвитку конкурентних переваг підприємства

Група чинників	Зміст чинника	Вплив на конкурентні переваги підприємства
Ресурсні чинники	Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та нематеріальні ресурси	Формують базу для виробництва, інновацій, управління та ринкового розвитку
Виробничо-технологічні чинники	Обладнання, технології, продуктивність, організація виробництва	Забезпечують якість, ефективність, стабільність випуску продукції
Якісні чинники	Система контролю якості, відповідність стандартам, безпечність продукції	Підвищують довіру споживачів і партнерів, створюють основу репутаційної переваги
Інноваційні чинники	Розроблення нових продуктів, технологій, управлінських рішень	Дозволяють оновлювати пропозицію, адаптуватися до ринку та випереджати конкурентів
Управлінські чинники	Стратегічне планування, організаційна структура, контроль, координація	Забезпечують перетворення ресурсів на результат і підтримують системність розвитку
Кадрові чинники	Компетентність персоналу, навчання, мотивація, корпоративна культура	Впливають на якість процесів, інноваційність, дисципліну та здатність до змін
Маркетингові чинники	Аналіз споживачів, позиціонування, просування, бренд	Допомагають створювати споживчу цінність і формувати лояльність до підприємства
Фінансові чинники	Прибутковість, інвестиційні можливості, фінансова стійкість	Дають змогу фінансувати модернізацію, інновації та розширення діяльності
Цифрові чинники	Інформаційні системи, аналітика даних, автоматизація процесів	Прискорюють ухвалення рішень, підвищують прозорість і керованість діяльності
Зовнішні чинники	Конкуренція, споживчий попит, регулювання, економічна ситуація, міжнародні ринки	Визначають умови, обмеження та можливості для розвитку конкурентних переваг

Як видно з таблиці 1.2, конкурентні переваги підприємства формуються під впливом широкого кола чинників, які охоплюють як внутрішню систему

підприємства, так і зовнішнє середовище. При цьому найбільше значення має не окремий чинник, а їх поєднання. Наприклад, інновації не дадуть очікуваного результату без фінансових ресурсів, компетентного персоналу й ринкового розуміння потреб споживачів. Якість продукції не стане довгостроковою перевагою без системи контролю, технологічної дисципліни та відповідності стандартам. Бренд не буде стійким без реальної якості, стабільності постачання й правильної комунікації. Отже, конкурентні переваги слід розглядати як результат системної взаємодії ресурсів, процесів і управлінських рішень.

Далі відобразимо рисунок 1.1, який показує логіку взаємодії чинників конкурентних



Рисунок 1.1 – Система чинників формування конкурентних переваг підприємства.

Запропонована схема що відображена на рисунку 1.1 дозволяє побачити, що конкурентні переваги підприємства не є результатом дії одного ізольованого елемента. Вони формуються на перетині внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх вимог ринку. Ресурсні, виробничі й фінансові чинники створюють базу для діяльності; управлінські й кадрові чинники забезпечують організацію

цієї діяльності; якісні та інноваційні чинники підвищують цінність продукції; маркетингові й цифрові чинники допомагають донести цю цінність до ринку та швидше реагувати на зміни. Саме така взаємодія і створює передумови для сталого розвитку конкурентних переваг.

Окремо варто наголосити на ролі зовнішнього середовища. Воно не створює конкурентні переваги безпосередньо, але визначає умови, у яких підприємство змушене їх формувати. До зовнішніх чинників належать стан галузі, дії конкурентів, купівельна спроможність споживачів, регуляторна політика держави, технологічні зміни, міжнародна конкуренція, валютні коливання, логістичні ризики, воєнні загрози та загальна макроекономічна ситуація. Для українських підприємств цей блок чинників сьогодні має особливе значення, оскільки нестабільність зовнішнього середовища змушує бізнес не тільки боротися за ринок, а й забезпечувати безперервність роботи.

У цьому контексті слушною є думка З. Шершньової, яка підкреслює, що «чим вищим є рівень нестабільності зовнішнього середовища, тим більшого значення набуває здатність підприємства до стратегічної адаптації» [64, с. 101]. Це положення має пряме відношення до розвитку конкурентних переваг. У стабільному середовищі підприємство може довше використовувати вже сформовані переваги. У нестабільному середовищі воно повинно постійно перевіряти їх актуальність, оновлювати інструменти управління, змінювати асортимент, переглядати канали збуту, вдосконалювати технології та працювати з ризиками.

Для фармацевтичної галузі зовнішні чинники мають особливу складність. З одного боку, попит на лікарські засоби є відносно стійким, оскільки продукція має соціально важливе значення. З іншого боку, підприємства цієї галузі працюють в умовах жорсткого регулювання, високих вимог до якості, конкуренції з міжнародними компаніями, залежності від сировини, потреби у сертифікації та значних витрат на дослідження й виробництво. Тому конкурентні переваги фармацевтичного підприємства повинні бути не випадковими, а підтвердженими якістю, технологічністю, регуляторною відповідністю та

довірою ринку.

Важливим аспектом є те, що чинники конкурентних переваг мають різний часовий горизонт. Одні з них можуть забезпечити швидкий, але короткостроковий ефект. Наприклад, цінова акція, тимчасове розширення продажів або активна рекламна кампанія можуть швидко привернути увагу споживачів, але не завжди створюють стійку перевагу. Інші чинники потребують тривалого формування, однак забезпечують більш стабільний результат. До них належать репутація, якість, інноваційна база, корпоративна культура, партнерські відносини, професійність персоналу, технологічна дисципліна. Саме такі чинники є найбільш цінними з позиції стратегічного менеджменту.

Також потрібно враховувати, що чинники формування конкурентних переваг можуть мати різну керованість. Внутрішні чинники підприємство здатне контролювати більшою мірою: воно може змінювати організаційну структуру, інвестувати в обладнання, навчати персонал, впроваджувати цифрові системи, покращувати якість, модернізувати виробництво. Зовнішні чинники підприємство не може контролювати повністю, але може їх аналізувати, прогнозувати та враховувати в управлінських рішеннях. Тому ефективність менеджменту полягає не в усуненні всіх зовнішніх ризиків, а у здатності вчасно адаптувати внутрішню систему до змін середовища.

Значну роль у розвитку конкурентних переваг відіграє стратегічне поєднання чинників. Якщо підприємство розвиває лише один напрям, воно може отримати часткову перевагу, але така перевага буде вразливою. Наприклад, орієнтація тільки на низьку ціну робить підприємство залежним від витрат і може знижувати можливості для інвестицій у якість. Орієнтація лише на бренд без реального виробничого підґрунтя призводить до втрати довіри. Акцент тільки на інноваціях без аналізу попиту може створити продукцію, яка не отримає очікуваного ринкового ефекту. Тому конкурентні переваги мають розвиватися збалансовано.

У цьому аспекті корисним є підхід Г. Хемела та К. Прахалада, які наголошували, що довгострокова перевага підприємства пов'язана з розвитком

його ключових компетентностей, тобто таких колективних знань і навичок, які дозволяють створювати цінність у різних напрямках діяльності [71, с. 84]. Для підприємства це означає, що конкурентні переваги не можна зводити лише до окремої продукції або поточного становища на ринку. Важливо формувати такі компетентності, які можуть використовуватися для майбутнього розвитку: управління якістю, інноваційні розробки, технологічна гнучкість, робота з міжнародними вимогами, аналітика даних, партнерство, управління знаннями.

У подальшому аналізі особливе значення матимуть саме ті чинники, які відповідають специфіці фармацевтичного виробництва. До них можна віднести якість і безпечність продукції, сучасність виробничої бази, науково-дослідний потенціал, широту асортименту, експортну активність, відповідність міжнародним стандартам, репутацію виробника, кадрові компетентності та здатність працювати в умовах нестабільності. Саме ці чинники можуть формувати реальні конкурентні переваги підприємства, оскільки вони мають значення як для внутрішнього ринку, так і для зовнішніх ринків.

Разом із тим розвиток конкурентних переваг передбачає не лише підтримку наявних сильних сторін, а й виявлення резервів. Резерви можуть стосуватися підвищення ефективності виробництва, розширення експорту, поглиблення цифровізації, скорочення витрат, оновлення асортименту, підвищення гнучкості управління, посилення взаємодії з партнерами, удосконалення прогнозування попиту. У цьому полягає важлива відмінність між простим описом переваг і управлінням їх розвитком. Опис показує, що підприємство вже має. Управління розвитком визначає, що потрібно змінити або посилити, щоб ці переваги не втратили актуальності в майбутньому.

Отже, чинники формування та розвитку конкурентних переваг підприємства мають комплексний характер і охоплюють ресурсні, виробничо-технологічні, якісні, інноваційні, управлінські, кадрові, маркетингові, фінансові, цифрові та зовнішні складові. Їх вплив проявляється не окремо, а через взаємодію, яка дозволяє підприємству створювати цінність для споживачів, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати довгострокову стійкість. Для

підприємств фармацевтичної галузі найбільш важливими є чинники якості, інновацій, технологічної бази, регуляторної відповідності, репутації та експортного потенціалу.

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства

Оцінювання конкурентних переваг підприємства є важливою складовою стратегічного та поточного менеджменту. Якщо у попередніх підпунктах конкурентні переваги розглядалися як сукупність ресурсних, управлінських, ринкових, інноваційних, фінансових та інших характеристик підприємства, то методичний аспект дозволяє відповісти на інше питання: як саме визначити, чи має підприємство реальні переваги над конкурентами, наскільки вони є стійкими та які з них потребують подальшого розвитку. Без такого оцінювання конкурентні переваги можуть залишатися лише декларативним твердженням, яке не підкріплене аналізом, показниками й управлінськими висновками.

У практиці управління підприємством оцінювання конкурентних переваг потрібне не лише для характеристики поточного стану. Воно дає змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства, порівняти його позицію з конкурентами, визначити резерви розвитку, обґрунтувати стратегічні рішення, оцінити ефективність використання ресурсів і сформулювати напрями подальшого вдосконалення. Саме тому методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг мають розглядатися як інструмент не стільки опису, скільки управління розвитком підприємства.

У науковій літературі конкурентні переваги часто оцінюються через здатність підприємства створювати більшу цінність для споживача або забезпечувати кращі результати порівняно з конкурентами. М. Портер зазначає, що «основою конкурентної переваги є здатність підприємства виконувати стратегічно важливі види діяльності дешевше або краще, ніж конкуренти» [70, с. 43]. Це положення є важливим для вибору методики оцінювання, оскільки воно

вказує на два можливі напрями аналізу: по-перше, порівняння витрат і ефективності діяльності; по-друге, порівняння якості, цінності, унікальності продукції або послуг для споживача.

Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг можна поділити на кілька груп. Найчастіше використовуються ресурсний, ринковий, фінансово-економічний, порівняльний, експертний, стратегічний, процесний та інтегральний підходи. Кожен із них має власну логіку, переваги й обмеження. Тому в межах реального дослідження доцільно не абсолютизувати один метод, а поєднувати кілька підходів залежно від мети аналізу, доступності інформації та специфіки підприємства.

Першим важливим підходом є ресурсний підхід. Його сутність полягає в оцінюванні внутрішніх ресурсів підприємства, які можуть бути джерелом конкурентних переваг. До таких ресурсів належать виробничі потужності, технології, фінансові можливості, кваліфікований персонал, інформаційні системи, організаційні компетентності, бренд, репутація, партнерські зв'язки, управлінський досвід. За цим підходом підприємство аналізується не тільки з позиції поточних результатів, а й з позиції того, які внутрішні можливості можуть забезпечити його розвиток у майбутньому.

Ресурсний підхід особливо корисний тоді, коли потрібно з'ясувати, чи має підприємство такі ресурси, які складно скопіювати конкурентам. Дж. Барні підкреслює, що «для створення стійкої конкурентної переваги ресурси підприємства мають бути цінними, рідкісними, важко імітованими та належним чином організованими» [67, с. 115]. На основі цього підходу в управлінському аналізі часто використовується VRIO-логіка, за якою ресурси оцінюються за чотирма ознаками: цінність, рідкісність, складність імітації та організаційна підтримка. Якщо ресурс відповідає всім цим ознакам, він може розглядатися як джерело довгострокової конкурентної переваги.

Разом із тим ресурсний підхід має певні обмеження. Він добре пояснює внутрішню основу конкурентних переваг, але не завжди достатньо враховує зовнішнє середовище, динаміку попиту та поведінку конкурентів. Наприклад,

підприємство може мати сильну виробничу базу або досвідчений персонал, але якщо продукція не відповідає актуальним потребам ринку, такі ресурси не перетворюються на реальну перевагу. Тому ресурсний аналіз потрібно доповнювати ринковим і стратегічним оцінюванням.

Другим підходом є ринковий підхід, який передбачає оцінювання конкурентних переваг через позицію підприємства на ринку. У цьому випадку аналізуються частка ринку, динаміка продажів, рівень попиту, відомість бренду, лояльність споживачів, широта каналів збуту, рівень задоволеності клієнтів, порівняння з основними конкурентами. Ринковий підхід дозволяє зрозуміти, чи визнає споживач переваги підприємства і чи впливають вони на його вибір.

Перевагою ринкового підходу є його практична спрямованість. Він показує не лише те, що підприємство вважає своєю сильною стороною, а й те, чи має ця сильна сторона ринкове підтвердження. Адже конкурентна перевага існує не сама по собі, а лише у відносинах із ринком і конкурентами. Якщо підприємство має якісну продукцію, але не може донести її цінність до споживача, його перевага не реалізується повною мірою. Якщо бренд відомий, але рівень довіри до нього знижується, ринкова перевага також слабшає.

У межах ринкового підходу важливим є порівняння підприємства з конкурентами. Для цього можуть використовуватися показники ціни, якості, асортименту, сервісу, швидкості обслуговування, доступності продукції, репутації, інноваційності, цифрової присутності. Ф. Котлер зазначає, що «конкурентна перевага підприємства повинна будуватися на глибшому розумінні потреб цільових споживачів і здатності задовольняти їх краще, ніж конкуренти» [68, с. 37]. Тому ринковий підхід потребує не лише аналізу продажів, а й вивчення споживчої поведінки, очікувань клієнтів і факторів вибору.

Третім поширеним підходом є фінансово-економічний підхід. Він ґрунтується на аналізі економічних результатів діяльності підприємства та дозволяє оцінити, наскільки конкурентні переваги відображаються у фінансових показниках. До таких показників можуть належати обсяг реалізації, виручка,

прибуток, рентабельність, продуктивність праці, собівартість продукції, ліквідність, фінансова стійкість, динаміка активів, інвестиційна активність. Якщо конкурентні переваги є реальними, вони мають хоча б частково проявлятися у здатності підприємства отримувати стабільні економічні результати.

Фінансово-економічний підхід є важливим тому, що він дозволяє перевірити практичний ефект конкурентних переваг. Наприклад, висока якість продукції, сильний бренд або ефективна система збуту мають сприяти зростанню продажів, підтримці прибутковості, розширенню ринку або підвищенню стійкості підприємства. Водночас потрібно враховувати, що фінансові показники не завжди одразу відображають розвиток конкурентних переваг. Інвестиції в інновації, модернізацію чи підвищення якості можуть у короткостроковому періоді збільшити витрати, але створити основу для майбутнього зростання.

Тому фінансово-економічний підхід доцільно використовувати в динаміці. Одноразове значення показника не завжди дає повну картину. Значно важливіше проаналізувати тенденції за кілька років, порівняти темпи зміни доходів, витрат, прибутку, рентабельності, продуктивності та інвестицій. Такий аналіз дозволяє зробити висновок, чи зміцнює підприємство свою економічну основу, чи його конкурентні переваги поступово послаблюються.

Четвертим підходом є порівняльний підхід, або бенчмаркінг. Його сутність полягає у зіставленні показників підприємства з показниками конкурентів, галузевими стандартами або найкращими практиками. Бенчмаркінг дозволяє визначити, у чому підприємство випереджає конкурентів, у яких напрямках відстає, а де має приблизно однакові позиції. Такий підхід корисний для практичного управління, оскільки він не обмежується внутрішнім аналізом, а показує підприємство в конкурентному полі.

Бенчмаркінг може охоплювати різні аспекти діяльності: якість продукції, витрати, продуктивність, швидкість обслуговування, технології, асортимент, маркетингові інструменти, цифрові сервіси, логістику, інноваційну активність,

клієнтський досвід. Його перевага полягає в тому, що він дає підприємству орієнтир для вдосконалення. Однак цей підхід має і складність: повна інформація про конкурентів не завжди є відкритою або достовірною. Тому порівняльний аналіз часто поєднує офіційні дані, відкриті джерела, експертні оцінки та непрямі показники.

П'ятим підходом є експертний підхід. Він використовується тоді, коли частину конкурентних переваг складно виміряти лише кількісними показниками. Наприклад, імідж підприємства, рівень довіри, якість управління, організаційна культура, гнучкість, інноваційність або привабливість бренду можуть потребувати якісного оцінювання. У такому випадку застосовуються експертні шкали, анкетування, рейтингові оцінки, метод балів, метод вагових коефіцієнтів.

Експертний підхід дає змогу врахувати ті аспекти конкурентних переваг, які не завжди відображаються у фінансовій звітності. Наприклад, підприємство може мати сильну репутацію або високу довіру партнерів, але ці характеристики не мають прямого числового виміру. За допомогою експертного оцінювання можна визначити рівень прояву таких переваг і порівняти їх за кількома критеріями. Водночас експертний підхід має суб'єктивний характер, тому його результати бажано підкріплювати фактичними даними.

Для систематизації основних методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства доцільно подати їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні показники / інструменти	Переваги підходу	Обмеження підходу
Ресурсний	Оцінювання внутрішніх ресурсів і компетентностей підприємства	VRIO-аналіз, аналіз ресурсного потенціалу, оцінка компетентностей	Дозволяє виявити внутрішні джерела довгострокових переваг	Може недостатньо враховувати ринкову ситуацію
Ринковий	Оцінювання позиції	Частка ринку, попит,	Показує, чи визнає ринок	Потребує достовірної

	підприємства на ринку та сприйняття споживачами	лояльність, бренд, задоволеність клієнтів	переваги підприємства	інформації про ринок і конкурентів
Фінансово-економічний	Аналіз економічних результатів діяльності підприємства	Виручка, прибуток, рентабельність, собівартість, фінансова стійкість	Дає кількісну оцінку результативності переваг	Не всі переваги швидко відображаються у фінансових показниках
Порівняльний	Зіставлення підприємства з конкурентами або галузевими стандартами	Бенчмаркінг, порівняльні таблиці, рейтинги	Дозволяє визначити позицію підприємства відносно конкурентів	Інформація про конкурентів може бути неповною
Експертний	Оцінювання якісних характеристик підприємства на основі думок експертів	Бальна оцінка, вагові коефіцієнти, анкетування	Дозволяє оцінити нематеріальні та якісні переваги	Має елемент суб'єктивності
Стратегічний	Оцінювання переваг з позиції довгострокового розвитку	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриці стратегічного аналізу	Дає змогу пов'язати переваги зі стратегією підприємства	Потребує комплексної інтерпретації результатів
Процесний	Аналіз ефективності ключових бізнес-процесів підприємства	Карта процесів, показники продуктивності, якість процесів	Дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення ефективності	Не завжди показує зовнішню ринкову позицію
Інтегральний	Комплексне оцінювання конкурентних переваг за системою показників	Індекс конкурентних переваг, інтегральна оцінка, вагові коефіцієнти	Дає узагальнений результат і можливість порівняння	Залежить від правильного вибору показників і ваг

Як видно з таблиці 1.3, кожен методичний підхід має власну сферу застосування. Ресурсний підхід дає змогу оцінити внутрішню основу конкурентних переваг; ринковий – перевірити їх сприйняття зовнішнім середовищем; фінансово-економічний – визначити результативність переваг у показниках діяльності; порівняльний – показати позицію підприємства відносно конкурентів; експертний – оцінити якісні та нематеріальні аспекти; стратегічний – пов'язати конкурентні переваги з довгостроковими цілями; процесний –

виявити резерви всередині підприємства; інтегральний – узагальнити результати в єдиній системі оцінювання.

Окрему увагу доцільно приділити стратегічному підходу до оцінювання конкурентних переваг. Він передбачає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, матриця конкурентного профілю, матриця BCG, SPACE-аналіз та інші методи. Ці інструменти дозволяють оцінити не лише поточні сильні сторони підприємства, а й зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на розвиток конкурентних переваг.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного оцінювання. Він дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Його перевага полягає у простоті та наочності. Проте SWOT-аналіз не повинен перетворюватися на формальний перелік характеристик. Його цінність полягає в тому, що він допомагає встановити зв'язок між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами ринку. Сильна сторона стає конкурентною перевагою лише тоді, коли вона може бути використана для реалізації можливостей або нейтралізації загроз.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дає змогу оцінити галузеве середовище, у якому формуються конкурентні переваги підприємства. Вона передбачає аналіз інтенсивності конкуренції в галузі, загрози появи нових конкурентів, загрози товарів-замінників, сили постачальників і сили споживачів. Цей підхід важливий тому, що конкурентні переваги підприємства залежать не лише від його внутрішнього стану, а й від структури галузі. Підприємство може мати сильні ресурси, але працювати в середовищі з високим тиском конкурентів, постачальників або споживачів, що знижує ефективність переваг.

У працях зі стратегічного управління підкреслюється, що «стратегічне управління має забезпечувати відповідність між потенціалом підприємства та змінами зовнішнього середовища» [64, с. 101]. Це положення є важливим для оцінювання конкурентних переваг, оскільки воно показує: переваги не можуть

аналізуватися поза контекстом змін. Те, що сьогодні є сильною стороною підприємства, завтра може втратити значення через технологічний прорив, зміну регулювання, появу нового конкурента або зміну споживчих потреб. Тому стратегічний підхід передбачає не лише фіксацію поточного стану, а й оцінювання майбутньої стійкості переваг.

Ще одним важливим напрямом є процесний підхід. Він передбачає оцінювання конкурентних переваг через ефективність ключових процесів підприємства: виробництва, закупівель, логістики, збуту, контролю якості, управління персоналом, інноваційної діяльності, обслуговування клієнтів, інформаційного забезпечення. Такий підхід особливо корисний тоді, коли конкурентна перевага формується не одним ресурсом, а способом організації діяльності підприємства. Наприклад, швидкість виконання замовлень, стабільність якості, зниження витрат або точність прогнозування попиту залежать саме від якості процесів.

Процесний підхід дозволяє перейти від загальних тверджень до конкретних управлінських дій. Якщо оцінювання показує, що певний процес є повільним, затратним або нестабільним, це вказує на резерви підвищення конкурентних переваг. Водночас процесний підхід потребує достатньої кількості внутрішньої інформації, тому в бакалаврських дослідженнях він часто використовується в узагальненому вигляді – через опис основних процесів, визначення їх проблем і встановлення зв'язку з результатами діяльності підприємства.

Найбільш комплексним є інтегральний підхід до оцінювання конкурентних переваг. Його сутність полягає у формуванні системи показників, кожному з яких надається певна вага, після чого розраховується узагальнена оцінка. Такий підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні характеристики: фінансові результати, якість продукції, інноваційність, бренд, ринкову позицію, ресурсний потенціал, ефективність управління, цифровізацію, кадрові компетентності тощо.

Інтегральне оцінювання зручне тим, що воно дає змогу порівнювати різні

напрями конкурентних переваг між собою та визначати, які з них мають найсильніший, а які – найслабший прояв. Наприклад, підприємство може мати високі оцінки за якістю продукції та брендом, але нижчі – за цифровими інструментами або швидкістю адаптації до ринку. Такий результат не лише описує ситуацію, а й підказує напрями управлінського впливу.

Разом із тим інтегральний підхід вимагає обережності. Його результат залежить від того, які показники включено до оцінювання, як визначено їх вагу та за якою шкалою проводиться оцінка. Якщо система показників побудована формально, інтегральний індекс може створити видимість точності, але не відобразити реальний стан конкурентних переваг. Тому інтегральне оцінювання доцільно поєднувати з якісним аналізом і поясненням отриманих результатів.

З методичної точки зору оцінювання конкурентних переваг підприємства доцільно проводити у певній послідовності. Спочатку визначаються мета оцінювання та об'єкти аналізу. Далі обираються критерії й показники, які відповідають специфіці підприємства та галузі. Після цього здійснюється збір інформації, проводиться аналіз окремих складових конкурентних переваг, виконується порівняння з конкурентами або попередніми періодами, формуються висновки щодо сильних і слабких сторін, а також визначаються напрями розвитку.

Цю логіку можна подати у вигляді послідовності етапів:

1. визначення мети оцінювання конкурентних переваг;
2. вибір критеріїв і показників аналізу;
3. збір і систематизація інформації;
4. оцінювання ресурсних, ринкових, фінансових, управлінських та інших складових;
5. порівняння результатів із конкурентами, галузевими орієнтирами або даними попередніх років;
6. виявлення сильних сторін, проблем і резервів розвитку;
7. формування управлінських висновків і рекомендацій.

Важливо враховувати, що оцінювання конкурентних переваг має

спиратися на систему критеріїв. До основних критеріїв можна віднести: цінність для споживача, відмінність від конкурентів, складність копіювання, економічну результативність, довгострокову стійкість, відповідність стратегії підприємства, здатність до розвитку. Якщо певна характеристика підприємства не створює цінності для споживача, легко копіюється конкурентами і не впливає на результати діяльності, її складно вважати повноцінною конкурентною перевагою.

У цьому аспекті важливою є думка вчених, які зазначали, що «ключові компетентності підприємства мають забезпечувати доступ до різних ринків, робити істотний внесок у споживчу цінність продукту та бути складними для імітації конкурентами» [71, с. 84]. Цей підхід може бути використаний як методичний орієнтир для оцінювання не лише ресурсів, а й організаційних здібностей підприємства. Якщо компетентність підприємства відповідає цим критеріям, вона може вважатися основою стійкої конкурентної переваги.

Під час оцінювання конкурентних переваг важливо також розрізняти поточні та потенційні переваги. Поточні переваги вже проявляються у діяльності підприємства: у продажах, репутації, фінансових результатах, якості продукції, ринковій позиції. Потенційні переваги ще не повністю реалізовані, але можуть стати джерелом майбутнього розвитку. До них можуть належати інноваційні розробки, перспективні партнерства, нові технології, вихід на нові ринки, розвиток цифрових систем, накопичення компетентностей персоналу. Такий поділ дозволяє уникнути поверхового аналізу, коли оцінюється лише те, що вже дало результат, але не враховуються майбутні можливості.

Ще одним важливим аспектом є оцінювання стійкості конкурентних переваг. Стійкою може вважатися така перевага, яка зберігає значення протягом тривалого часу, складно копіюється конкурентами, підтримується ресурсами підприємства і відповідає потребам ринку. Наприклад, короткострокове зниження ціни може створити тимчасову перевагу, але воно не завжди забезпечує довгостроковий розвиток. Натомість якість, репутація, інноваційний потенціал, технологічна компетентність або ефективна система управління

можуть формувати більш стійкі переваги, якщо підприємство постійно їх підтримує.

Методично оцінювання стійкості конкурентних переваг може здійснюватися за такими питаннями: чи є перевага важливою для споживача; чи мають конкуренти аналогічну перевагу; наскільки швидко її можна скопіювати; чи підтримується вона ресурсами підприємства; чи відповідає вона стратегічним цілям; чи може вона бути розвинена в майбутньому. Відповіді на ці питання дозволяють визначити, які переваги мають стратегічне значення, а які є тимчасовими або допоміжними.

Узагальнюючи методичні підходи, можна зазначити, що оцінювання конкурентних переваг підприємства має бути комплексним. Використання лише фінансових показників може не врахувати якість, репутацію, інноваційність і кадрові компетентності. Використання лише експертних оцінок може бути занадто суб'єктивним. Аналіз лише внутрішніх ресурсів не покаже ринкового сприйняття переваг. Саме тому найбільш доцільним є поєднання кількісних і якісних методів, внутрішнього та зовнішнього аналізу, поточних і стратегічних критеріїв.

У межах кваліфікаційної роботи доцільно застосовувати такий підхід, який дозволяє поєднати теоретичну обґрунтованість і практичну доступність інформації. Зазвичай це може бути комбінація фінансово-економічного аналізу, оцінювання ключових чинників конкурентних переваг, елементів SWOT-аналізу, порівняльного підходу та експертно-аналітичної оцінки. Така комбінація дає змогу не лише охарактеризувати підприємство, а й визначити, які саме переваги потребують підтримки, які слід розвивати, а які можуть бути послаблені через зовнішні або внутрішні ризики.

Отже, методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства охоплюють ресурсний, ринковий, фінансово-економічний, порівняльний, експертний, стратегічний, процесний та інтегральний напрями аналізу. Кожен із них дозволяє розкрити окремий аспект конкурентних переваг, однак найбільш обґрунтовані висновки можна отримати лише за умови їх

поєднання. Оцінювання конкурентних переваг має бути спрямоване не тільки на фіксацію поточного стану підприємства, а й на виявлення резервів розвитку, визначення стійкості переваг і підготовку управлінських рішень. Саме такий підхід створює основу для подальшого аналізу підприємства у другому розділі роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства. Визначено, що конкурентні переваги є важливою складовою системи менеджменту, оскільки саме вони формують основу стійкої ринкової позиції підприємства, його здатності протистояти конкурентному тиску та забезпечувати довгостроковий розвиток. На відміну від конкурентоспроможності, яка відображає загальну здатність підприємства успішно діяти на ринку, конкурентні переваги виступають конкретними джерелами цієї здатності.

Установлено, що конкурентні переваги підприємства формуються під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До найбільш важливих належать ресурсні, виробничо-технологічні, якісні, інноваційні, управлінські, кадрові, маркетингові, фінансові, цифрові та зовнішні чинники. Їх дія має системний характер, оскільки жоден окремий чинник сам по собі не забезпечує стійкої переваги без належної організації управління, ринкової орієнтації та постійного розвитку.

Також було узагальнено основні методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства. З'ясовано, що для їх аналізу можуть застосовуватися ресурсний, ринковий, фінансово-економічний, порівняльний, експертний, стратегічний, процесний та інтегральний підходи. Найбільш обґрунтованим є комплексне оцінювання, яке поєднує кількісні та якісні показники, враховує внутрішній потенціал підприємства, його ринкову позицію, фінансові результати, інноваційність, якість продукції та здатність адаптуватися

до змін зовнішнього середовища.

Отже, розвиток конкурентних переваг підприємства слід розглядати як безперервний управлінський процес, спрямований на посилення сильних сторін, виявлення резервів, підвищення стійкості та формування довгострокових передумов успішної діяльності. Теоретичні положення, розглянуті в цьому розділі, створюють основу для подальшого аналізу конкурентних переваг АТ «Фармак» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «ФАРМАК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак»

АТ «Фармак» є одним із найбільш відомих підприємств фармацевтичної галузі України, діяльність якого має важливе економічне, соціальне та стратегічне значення. Для теми цієї кваліфікаційної роботи підприємство становить особливий інтерес, оскільки його конкурентні переваги формуються не лише за рахунок фінансових результатів або масштабів виробництва, а через поєднання якості продукції, інноваційності, технологічної бази, експортної активності, репутації та здатності працювати в умовах високих регуляторних вимог. Саме тому організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак» має бути розглянута як вихідна основа для подальшого аналізу конкурентних переваг підприємства.

Акціонерне товариство «Фармак» здійснює діяльність у сфері виробництва фармацевтичних препаратів і матеріалів. За даними офіційного сайту компанії, Farmak з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні та одним із найбільших експортерів лікарських засобів з України. На офіційному сайті також зазначено, що компанія експортує продукцію до понад 60 країн світу, щороку виводить на ринок нові препарати та має значний портфель найменувань лікарських засобів.

АТ «Фармак» має тривалу історію розвитку, що є важливою передумовою формування його ринкової стійкості. Підприємство поступово пройшло шлях від виробника фармацевтичної продукції на внутрішньому ринку до сучасної компанії, яка поєднує виробництво, дослідження, розроблення, контроль якості, експорт і стратегічне управління портфелем лікарських засобів. Для фармацевтичної галузі такий шлях розвитку має особливе значення, оскільки конкурентні переваги тут не можуть бути сформовані швидко. Вони потребують

довготривалого накопичення технологічного досвіду, довіри споживачів, професійної компетентності персоналу, відповідності стандартам і здатності працювати у складному регуляторному середовищі.

Основними напрямками діяльності АТ «Фармак» є виробництво лікарських засобів, реалізація фармацевтичної продукції на внутрішньому ринку, експорт, розроблення та впровадження нових препаратів, забезпечення контролю якості, розвиток виробничої бази, співпраця з дистриб'юторами, аптечними мережами, медичними установами та партнерами на зовнішніх ринках. У звітності підприємства зазначається, що компанія виробляє і реалізує широку лінійку лікарських препаратів-генериків на ринках багатьох країн світу, а обсяги продажу залежать від попиту кінцевих споживачів, запасів продукції у дистриб'юторів і регуляторних обмежень.

Особливістю діяльності підприємства є те, що воно працює в галузі, де кінцевий результат залежить не лише від комерційної політики, а й від точності технологічних процесів, стабільності якості, відповідності вимогам законодавства, науково-дослідної спроможності та ефективної організації управління. На відміну від багатьох товарних ринків, у фармацевтичній сфері споживач оцінює не тільки доступність і ціну продукції, а й довіру до виробника, безпечність препарату, підтверджену якість, репутацію бренду та присутність продукції в аптечних і медичних каналах. Тому конкурентні переваги АТ «Фармак» формуються на перетині виробничої, наукової, регуляторної, маркетингової та фінансової складових.

Організаційна структура АТ «Фармак» має відповідати складності фармацевтичного бізнесу. Для такого підприємства характерним є поєднання корпоративного управління, стратегічного менеджменту, виробничого управління, управління якістю, досліджень і розробок, комерційної діяльності, експорту, фінансів, персоналу, логістики та цифрових систем. Відповідно, управління підприємством не може бути зведене лише до виробничого блоку, оскільки фармацевтична компанія одночасно має забезпечувати стабільність виробництва, дотримання стандартів, оновлення асортименту, роботу з

регуляторними вимогами, розвиток міжнародних ринків і фінансову результативність.

Узагальнено організаційну структуру управління АТ «Фармак» доцільно подати на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Фармак»

Запропонована схема організаційної структури дозволяє показати, що управління АТ «Фармак» має функціональний характер і орієнтоване на поєднання кількох важливих напрямів. Для фармацевтичного підприємства така структура є виправданою, оскільки виробництво лікарських засобів потребує чіткої координації між технологічними підрозділами, службами контролю якості, комерційними підрозділами, регуляторним напрямом, логістикою та фінансами. Якщо хоча б один із цих блоків працює нестабільно, це може негативно впливати не лише на економічні результати, а й на репутацію підприємства та його конкурентні позиції.

Особливого значення в організаційній структурі АТ «Фармак» набуває блок якості та регуляторних питань. У фармацевтичному виробництві якість є не

додатковою перевагою, а обов'язковою умовою діяльності. Водночас саме стабільне дотримання стандартів якості може перетворюватися на конкурентну перевагу, оскільки підвищує довіру споживачів, лікарів, аптечних мереж, державних інституцій і зовнішніх партнерів. Для підприємства, яке працює також на експортних ринках, регуляторна відповідність є ще більш важливою, оскільки кожна країна має власні вимоги до реєстрації, контролю та обігу лікарських засобів.

Не менш важливим є інноваційний та науково-дослідний напрям. Для фармацевтичного підприємства конкурентні переваги значною мірою залежать від здатності оновлювати портфель продукції, розробляти нові препарати, адаптуватися до потреб ринку та підтримувати технологічний рівень виробництва. Інноваційність у цьому випадку не обмежується створенням нових продуктів. Вона охоплює також удосконалення виробничих процесів, цифровізацію управління, підвищення ефективності контролю, розвиток аналітики попиту та модернізацію виробничої бази.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є аналіз його основних техніко-економічних показників. Саме вони дозволяють оцінити масштаби діяльності, динаміку розвитку, фінансову результативність і здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги не лише на рівні декларованих сильних сторін, а й на рівні реальних економічних результатів. Для аналізу доцільно використати показники за 2022–2024 рр., оскільки цей період відображає діяльність підприємства в умовах повномасштабної війни, зміни ринкового середовища та необхідності адаптації виробничих і збутових процесів.

Також варто зазначити, що дані 2022–2024 рр. відображають не звичайну стабільну динаміку, а роботу підприємства в період значних зовнішніх викликів. Саме тому зростання або збереження основних показників у цей період має розглядатися не лише як економічний результат, а й як ознака організаційної стійкості підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Фармак» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7 774 735	9 673 587	10 783 728	+3 008 993
Темп зростання чистого доходу до попереднього року, %	–	124,4	111,5	+38,7% до 2022 р.
Валовий прибуток, тис. грн	4 659 721	5 264 000	5 732 222	+1 072 501
Чистий прибуток, тис. грн	1 227 059	1 547 604	1 639 761	+412 702
Рентабельність продажів, %	15,8	16,0	15,2	-0,6 в.п.
Експортна виручка, тис. грн	2 195 238	2 505 705	2 733 184	+537 946
Частка експорту в загальному обсязі продажів, %	28,2	25,9	25,3	-2,9 в.п.
Кількість працівників, осіб	2 610	2 733	2 694	+84
Дохід на одного працівника, тис. грн	2 979	3 539	4 003	+1 024

Дані таблиці 2.1 свідчать, що у 2022–2024 рр. АТ «Фармак» загалом демонструвало позитивну динаміку ключових економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 7 774 735 тис. грн у 2022 р. до 10 783 728 тис. грн у 2024 р., тобто на 3 008 993 тис. грн. Така динаміка є важливою, оскільки вона підтверджує здатність підприємства відновлювати й нарощувати обсяги діяльності навіть в умовах складного зовнішнього середовища. Особливо помітним було зростання у 2023 році, коли чистий дохід збільшився порівняно з 2022 роком на 24,4%. У 2024 році темп приросту був нижчим, проте підприємство все одно продовжило нарощувати дохід.

Валовий прибуток підприємства також мав позитивну динаміку. У 2022 р. він становив 4 659 721 тис. грн, у 2023 р. – близько 5 264 000 тис. грн, а у 2024 р. – 5 732 222 тис. грн. Зростання валового прибутку свідчить про те, що підприємство не лише збільшувало обсяги реалізації, а й зберігало достатній рівень ефективності основної діяльності. Для аналізу конкурентних переваг це

має важливе значення, адже валовий прибуток показує здатність підприємства формувати економічний результат на рівні основного виробництва та реалізації продукції.

Чистий прибуток АТ «Фармак» у 2022–2024 рр. також зростав. Якщо у 2022 р. він становив 1 227 059 тис. грн, то у 2024 р. – 1 639 761 тис. грн. Абсолютне зростання за аналізований період склало 412 702 тис. грн. Це свідчить про збереження прибутковості підприємства, незважаючи на вплив воєнних ризиків, інфляційних процесів, зростання витрат на енергетику, оплату праці, сировину та логістику. У річному звіті за 2024 рік також зазначено, що зростання собівартості було пов'язане зі зміною структури продукції, витратами на енергетику, оплату праці, інфляцією та девальваційним впливом на сировину й матеріали.

Рентабельність продажів у 2022–2024 рр. залишалася на відносно стабільному рівні. У 2022 р. вона становила приблизно 15,8%, у 2023 р. – 16,0%, у 2024 р. – 15,2%. Незначне зниження у 2024 році не можна розглядати як критичне погіршення, оскільки воно відбулося на тлі зростання доходу, прибутку та витрат, пов'язаних із функціонуванням підприємства у складних умовах. Для фармацевтичної компанії підтримання стабільної рентабельності є важливим, адже галузь потребує постійних вкладень у якість, модернізацію виробництва, дослідження, реєстрацію препаратів і розвиток експортних ринків.

Окремої уваги заслуговує експортна діяльність підприємства. Експортна виручка АТ «Фармак» зросла з 2 195 238 тис. грн у 2022 р. до 2 733 184 тис. грн у 2024 р., тобто на 537 946 тис. грн. Це підтверджує, що підприємство має не лише внутрішню, а й міжнародну конкурентну спроможність. Водночас частка експорту в загальному обсязі продажів дещо зменшилася: з 28,2% у 2022 р. до 25,3% у 2024 р. Таке зниження не означає скорочення експорту в абсолютному вимірі, оскільки експортна виручка зростала. Воно радше свідчить про те, що внутрішній ринок у цей період також активно відновлювався та забезпечував вагомий приріст продажів.

У річному звіті за 2024 рік зазначено, що експортна виручка АТ «Фармак»

зросла на 9,08% у гривні, а у 2024 році додалися нові країни постачання – Нова Зеландія, Пакистан та Йорданія. Також у звіті відображено зростання продажів у низці країн, зокрема Казахстані, Молдові, Великобританії, ОАЕ, Таїланді та інших. Це свідчить про поступове розширення географії експорту та збереження міжнародного напрямку як важливої складової конкурентних переваг підприємства.

Показник доходу на одного працівника також демонструє позитивну динаміку. У 2022 р. він становив близько 2 979 тис. грн, у 2023 р. – 3 539 тис. грн, у 2024 р. – 4 003 тис. грн. Це свідчить про підвищення продуктивності використання трудового потенціалу підприємства. Водночас варто враховувати, що у фармацевтичному виробництві продуктивність праці не може оцінюватися лише через обсяг доходу. Важливими залишаються якість виконання технологічних операцій, дотримання стандартів, професійна дисципліна, участь персоналу в інноваційних процесах і здатність працювати в умовах підвищеної відповідальності.

Кількість працівників підприємства у 2022–2024 рр. залишалася відносно стабільною. За відкритими даними, вона становила 2 610 осіб у 2022 р., 2 733 особи у 2023 р. та 2 694 особи у 2024 р. Така динаміка свідчить, що підприємство не здійснювало різких скорочень персоналу, а зберігало кадрову основу для виробничої, дослідницької, управлінської та комерційної діяльності. Для підприємства, конкурентні переваги якого значною мірою залежать від якості, технологій і знань, стабільність кадрового потенціалу має важливе значення.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що АТ «Фармак» має кілька важливих організаційно-економічних передумов для формування конкурентних переваг. По-перше, підприємство демонструє зростання чистого доходу, що підтверджує його здатність утримувати та розширювати ринкові позиції. По-друге, підприємство зберігає прибутковість, що створює фінансову основу для інвестицій, модернізації, інновацій і розвитку. По-третє, експортна діяльність свідчить про міжнародний вимір конкурентоспроможності підприємства. По-четверте, стабільна чисельність персоналу та зростання доходу на одного

працівника вказують на збереження організаційного потенціалу.

Водночас позитивна динаміка не означає відсутності проблем або ризиків. Для АТ «Фармак» важливими викликами залишаються високі витрати на виробництво, залежність від регуляторних процедур, конкуренція з українськими та міжнародними фармацевтичними компаніями, необхідність постійного оновлення портфеля продукції, складність виходу на нові зовнішні ринки, коливання валютних курсів, логістичні ризики та зростання вимог до якості. Саме тому подальший розвиток конкурентних переваг підприємства потребує не лише підтримки наявних сильних сторін, а й цілеспрямованого управління якістю, інноваціями, експортом, цифровими інструментами та виробничою ефективністю.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак» показує, що підприємство має достатньо потужну основу для формування й розвитку конкурентних переваг. Його сильними сторонами є лідерство на українському фармацевтичному ринку, стабільна виробнича діяльність, зростання доходу та прибутку, експортна активність, розгалужена функціональна система управління, кадровий потенціал і орієнтація на якість та інновації. Разом із тим для більш повного розуміння конкурентної позиції підприємства необхідно перейти від загальної організаційно-економічної характеристики до оцінки конкретних чинників конкурентних переваг, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

2.2 Оцінка ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги фармацевтичного підприємства формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе значення мають якість продукції, технологічний рівень виробництва, інноваційна активність, репутація, фінансова стійкість, експортна присутність, кадровий потенціал і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього

середовища. Для АТ «Фармак» ці чинники мають не лише економічне, а й стратегічне значення, оскільки підприємство працює у галузі, де конкуренція визначається не тільки ціною або масштабом продажів, а й рівнем довіри до виробника, стабільністю якості, відповідністю регуляторним вимогам і спроможністю забезпечувати доступність лікарських засобів.

На відміну від підприємств багатьох інших галузей, фармацевтична компанія не може формувати конкурентні переваги лише через активне просування продукції або розширення каналів збуту. У цій сфері першочергового значення набувають ті характеристики, які підтверджують надійність виробника: контроль якості, технологічна дисципліна, відповідність стандартам, професійність персоналу, науково-дослідна база, реєстраційна спроможність, здатність працювати на зовнішніх ринках. Тому оцінка конкурентних переваг АТ «Фармак» має здійснюватися не за одним показником, а через систему взаємопов'язаних чинників.

Проведена у підрозділі 2.1 організаційно-економічна характеристика показала, що підприємство має достатньо сильну економічну основу для подальшого розвитку. Зокрема, у 2024 році чистий дохід АТ «Фармак» від реалізації продукції становив 10 783 728 тис. грн, експортна виручка – 2 733 184 тис. грн, валовий прибуток – 5 732 222 тис. грн, а чистий прибуток – 1 639 761 тис. грн. Ці показники свідчать не лише про масштаб діяльності підприємства, а й про його здатність зберігати економічну результативність в умовах складного зовнішнього середовища.

Разом із тим фінансові результати не вичерпують зміст конкурентних переваг підприємства. Вони радше показують підсумковий ефект дії багатьох чинників. Тому для більш глибокої оцінки необхідно розглянути, які саме складові забезпечують конкурентну позицію АТ «Фармак» і наскільки вони можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства.

Першим і найбільш важливим чинником формування конкурентних переваг АТ «Фармак» є виробничо-технологічний потенціал. Для фармацевтичного підприємства виробництво є не просто операційною функцією,

а ключовою основою ринкової довіри. Лікарські засоби належать до продукції, якість якої безпосередньо пов'язана зі здоров'ям споживачів, тому виробничі процеси мають бути стабільними, контрольованими й такими, що відповідають встановленим вимогам. У цьому контексті технологічна база підприємства виступає важливою передумовою конкурентної переваги, оскільки дозволяє забезпечувати необхідний рівень якості, стабільність випуску продукції та можливість оновлення асортименту.

Виробничо-технологічні чинники конкурентних переваг АТ «Фармак» проявляються у здатності підприємства підтримувати безперервність виробництва, контролювати технологічні процеси, забезпечувати відповідність продукції вимогам ринку, а також адаптувати виробничу систему до змін попиту. У фармацевтичній галузі технологічна перевага не завжди є видимою для кінцевого споживача безпосередньо, однак саме вона формує основу довіри до продукції. Якщо підприємство має сучасне виробництво, внутрішні процедури контролю та здатність підтримувати стабільну якість, це створює передумови для довгострокового зміцнення ринкової позиції.

Другим важливим чинником є якість продукції та система контролю якості. У фармацевтичній сфері якість не може розглядатися як один із другорядних елементів конкурентоспроможності. Вона є базовою умовою діяльності підприємства і водночас може перетворюватися на стійку конкурентну перевагу. Для споживача, лікаря, аптечної мережі чи зовнішнього партнера важливим є не лише факт наявності препарату на ринку, а й упевненість у його безпечності, ефективності та стабільності характеристик. Саме тому якість у діяльності АТ «Фармак» має оцінюватися як один із центральних чинників формування конкурентних переваг.

Значення якісного чинника посилюється тим, що фармацевтичний ринок має високий рівень регулювання. Підприємство, яке не здатне забезпечувати належний контроль якості, не може довго утримувати позиції ні на внутрішньому, ні на зовнішньому ринку. Для АТ «Фармак» якість продукції пов'язана також з експортною діяльністю, оскільки вихід на міжнародні ринки

потребує відповідності вимогам різних країн, проходження реєстраційних процедур і підтвердження стабільності виробництва. Отже, якість виступає не лише виробничим показником, а й інструментом міжнародної конкурентоспроможності.

Третім чинником є інноваційна активність підприємства. Для фармацевтичної компанії інновації мають особливий зміст, адже вони охоплюють не тільки впровадження нових технологій, а й розроблення та виведення на ринок нових лікарських засобів, модернізацію виробництва, удосконалення процесів контролю, цифровізацію управління й розвиток науково-дослідного напрямку. Конкурентна перевага у цьому випадку формується через здатність підприємства не лише повторювати вже наявні ринкові рішення, а й постійно оновлювати власну продуктову пропозицію.

Інноваційний чинник особливо важливий у контексті довгострокового розвитку. Підприємство може мати сильні позиції на ринку завдяки сформованому асортименту, але без постійного оновлення продукції такі позиції поступово слабшають. Конкуренти виводять нові препарати, змінюються потреби споживачів, оновлюються клінічні підходи, змінюються регуляторні вимоги. Тому здатність АТ «Фармак» розвивати портфель лікарських засобів і підтримувати науково-дослідну активність є важливою передумовою збереження конкурентних переваг.

Водночас інноваційна діяльність у фармацевтичній галузі має складний і витратний характер. Вона потребує фінансових ресурсів, кваліфікованого персоналу, часу, лабораторної бази, регуляторного супроводу та ефективного управління ризиками. Тому інноваційний потенціал підприємства не можна оцінювати лише за кількістю нових продуктів. Важливо враховувати, наскільки підприємство здатне перетворювати інновації на реальні ринкові результати, тобто забезпечувати комерціалізацію розробок, їх відповідність потребам ринку та інтеграцію у загальну стратегію розвитку.

Четвертим чинником є асортиментна політика. Для фармацевтичного підприємства асортимент має не лише комерційне, а й конкурентне значення.

Широкий і збалансований портфель препаратів дозволяє підприємству працювати з різними групами споживачів, знижувати залежність від окремих товарних позицій, швидше реагувати на зміну попиту та підтримувати стабільність продажів. Якщо підприємство орієнтується лише на обмежену кількість продуктів, воно стає більш уразливим до ринкових коливань, змін у регулюванні або появи конкурентних аналогів.

Для АТ «Фармак» асортиментна політика є важливою складовою конкурентних переваг, оскільки підприємство працює як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Це потребує врахування різних споживчих потреб, регуляторних вимог, каналів збуту та особливостей попиту. Асортимент у фармацевтичній галузі має бути не просто широким, а керованим: підприємство повинно розуміти, які продукти забезпечують основну частину доходу, які мають стратегічне значення для майбутнього розвитку, а які потребують оновлення або перегляду.

П'ятим ключовим чинником є експортний потенціал. Для АТ «Фармак» він має особливе значення, оскільки експорт підтверджує здатність підприємства конкурувати не лише в межах національного фармацевтичного ринку, а й у міжнародному середовищі. Експортна діяльність є складнішою за роботу на внутрішньому ринку, адже вона потребує відповідності вимогам різних країн, адаптації продукції до зовнішніх ринків, побудови партнерських каналів, управління валютними, логістичними та регуляторними ризиками.

Динаміка експортних показників АТ «Фармак» свідчить про те, що зовнішні ринки залишаються важливою складовою його конкурентних переваг. У 2023 році експортна виручка підприємства становила 2 505 705 тис. грн, або 25,9% від загальних продажів; у річному звіті також зазначено, що приріст експорту до 2022 року склав 14,1%. У 2024 році експортна виручка зросла до 2 733 184 тис. грн, хоча частка експорту у продажах дещо знизилася до 25,3%, що пояснюється випереджальним зростанням загального обсягу реалізації.

Для більш наочного відображення ринкових та експортних чинників конкурентних переваг АТ «Фармак» доцільно подати їх у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка ринкових та експортних чинників конкурентних переваг АТ «Фармак» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Значення для конкурентних переваг
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7 774 735	9 673 587	10 783 728	Відображає загальний масштаб діяльності та здатність підприємства нарощувати продажі
Експортна виручка, тис. грн	2 195 238	2 505 705	2 733 184	Підтверджує присутність підприємства на зовнішніх ринках
Частка експорту у загальному обсязі продажів, %	28,2	25,9	25,3	Характеризує вагомість міжнародного напрямку у структурі реалізації
Приріст експортної виручки до попереднього року, %	–	14,1	9,08	Свідчить про поступове розширення зовнішньоекономічної активності
Географія експорту	Переважно традиційні зовнішні ринки	Розширення за рахунок нових країн	Додавання нових країн постачання	Показує диверсифікацію ринкової присутності
Основне управлінське значення	Підтримка експорту в умовах воєнного періоду	Відновлення та розширення продажів	Закріплення міжнародної присутності	Формування зовнішнього виміру конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ «Фармак» за 2023–2024 рр. та відкритих матеріалів підприємства.

Дані таблиці 2.2 показують, що експортний напрям є одним із вагомих чинників формування конкурентних переваг АТ «Фармак». У 2022–2024 рр. експортна виручка підприємства зростала в абсолютному вимірі: з 2 195 238 тис. грн у 2022 р. до 2 733 184 тис. грн у 2024 р. Це означає, що навіть за умов воєнної нестабільності, ускладнення логістики, валютних коливань і змін у зовнішньому середовищі підприємство зберігало здатність працювати на міжнародних ринках.

Водночас частка експорту у загальному обсязі продажів знизилася з 28,2% у 2022 р. до 25,3% у 2024 р. На перший погляд така динаміка може свідчити про послаблення зовнішнього напрямку, однак у реальності експортна виручка

зростала. Тому зменшення питомої ваги експорту пояснюється не скороченням міжнародної діяльності, а тим, що загальний чистий дохід підприємства зростає швидшими темпами. Для оцінки конкурентних переваг це важливо, оскільки показує, що АТ «Фармак» одночасно підтримує внутрішній ринок і розвиває зовнішні продажі.

З позиції конкурентних переваг експорт має декілька важливих наслідків. По-перше, він підтверджує відповідність продукції вимогам зовнішніх ринків. По-друге, знижує залежність підприємства від одного національного ринку. По-третє, створює можливості для валютної виручки. По-четверте, посилює репутацію підприємства як виробника, спроможного працювати за міжнародними правилами. По-п'яте, підвищує вимоги до якості, управління і регуляторної дисципліни, що у довгостроковій перспективі позитивно впливає на всю систему менеджменту підприємства.

Шостим чинником є фінансова стійкість. Вона має особливе значення для формування конкурентних переваг, оскільки без достатньої фінансової основи підприємство не може інвестувати в модернізацію, якість, дослідження, цифровізацію, персонал, розширення ринків і розвиток нових продуктів. У випадку АТ «Фармак» фінансові результати 2022–2024 рр. свідчать, що підприємство зберегло прибутковість і продовжило нарощувати чистий дохід. Це створює передумови для подальшого розвитку конкурентних переваг.

Зростання чистого прибутку з 1 227 059 тис. грн у 2022 р. до 1 639 761 тис. грн у 2024 р. свідчить про те, що підприємство має не лише операційний масштаб, а й здатність формувати кінцевий фінансовий результат. Для конкурентних переваг це важливо, оскільки прибутковість дозволяє підприємству не зводити управління лише до поточного виживання, а підтримувати розвиток. Саме наявність фінансового ресурсу дає можливість вкладати кошти у виробничу базу, контроль якості, розробки, реєстраційні процедури, логістику та вихід на нові ринки.

Разом із тим фінансову стійкість не слід оцінювати спрощено. Зростання доходу і прибутку не усуває ризиків, пов'язаних зі збільшенням собівартості,

інфляцією, девальваційним впливом, витратами на енергоресурси, оплату праці, сировину й матеріали. У річному звіті АТ «Фармак» за 2024 рік прямо зазначено, що зростання собівартості було зумовлене, зокрема, зміною структури продукції, енергетичними витратами, інфляційним впливом і девальвацією щодо сировини та матеріалів. Це означає, що фінансова стійкість підприємства є важливим чинником, але вона потребує постійного управлінського контролю.

Сьомим чинником є репутація та бренд підприємства. Для фармацевтичної компанії репутація має особливу вагу, оскільки споживачі, лікарі, аптечні мережі, регуляторні органи та міжнародні партнери звертають увагу не лише на конкретний препарат, а й на виробника. Якщо підприємство має стабільну репутацію, це полегшує просування продукції, підтримує довіру до бренду, сприяє співпраці з партнерами та допомагає працювати в конкурентному середовищі.

Репутаційна перевага АТ «Фармак» формується через тривалу присутність на ринку, виробничу спеціалізацію, якість продукції, експортну активність і публічну комунікацію компанії щодо власного розвитку. Проте репутація у фармацевтичній галузі є дуже чутливою. Її неможливо підтримувати лише рекламними або комунікаційними інструментами. Вона має спиратися на реальну якість продукції, стабільність постачання, відповідність стандартам і виконання зобов'язань перед партнерами. Тому бренд АТ «Фармак» можна розглядати як важливу конкурентну перевагу, але водночас як таку, що потребує постійного підтвердження практичними результатами.

Восьмим чинником є кадровий потенціал. У фармацевтичному виробництві персонал відіграє особливу роль, оскільки якість кінцевої продукції залежить не лише від обладнання, а й від професійності працівників, дотримання процедур, культури якості, відповідальності, точності виконання технологічних операцій і здатності працювати з документацією. Кадровий потенціал є не настільки очевидною перевагою, як бренд або експорт, але саме він забезпечує стабільність виробничої системи.

Для АТ «Фармак» кадровий чинник проявляється також у здатності

підтримувати роботу в умовах складного зовнішнього середовища. Збереження відносно стабільної чисельності персоналу у 2022–2024 рр., а також зростання доходу на одного працівника, проаналізоване у 2.1, свідчать про те, що підприємство має організаційний і трудовий потенціал для подальшого розвитку. Водночас кадровий чинник потребує постійної уваги, оскільки фармацевтична галузь висуває високі вимоги до кваліфікації, навчання, технологічної дисципліни та дотримання стандартів.

Дев'ятим чинником є цифровізація та інформаційне забезпечення управління. У сучасних умовах цифрові інструменти стають важливою частиною конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяють підвищити точність управлінських рішень, контролювати процеси, аналізувати попит, управляти запасами, планувати виробництво, відстежувати якість і забезпечувати прозорість інформаційних потоків. Для фармацевтичного підприємства цифровізація має особливе значення ще й через складність документаційного супроводу, регуляторних процедур і контролю відповідності.

Цифрові чинники можуть посилювати конкурентні переваги АТ «Фармак» у кількох напрямках. По-перше, вони підвищують керованість виробничих і логістичних процесів. По-друге, дозволяють точніше прогнозувати попит і планувати випуск продукції. По-третє, сприяють контролю якості та простежуваності продукції. По-четверте, допомагають працювати з міжнародними ринками, де важливими є швидкість обміну інформацією, документаційна точність і відповідність вимогам партнерів. Тому цифровізацію доцільно розглядати не як допоміжний технічний напрям, а як перспективний чинник посилення конкурентних переваг.

Для узагальнення проведеного аналізу доцільно подати оцінку ключових чинників конкурентних переваг АТ «Фармак» у таблиці 2.3.

Дані таблиці 2.3 дозволяють зробити висновок, що конкурентні переваги АТ «Фармак» мають комплексний характер. Найсильнішими чинниками є якість продукції, виробничо-технологічний потенціал, експортна присутність, репутація та фінансова стійкість. Саме ці складові формують основу поточної

конкурентної позиції підприємства. Вони мають не випадковий, а системний характер, оскільки пов'язані з основною сферою діяльності підприємства, специфікою фармацевтичної галузі та результатами його економічного розвитку.

Таблиця 2.3 – Узагальнена оцінка ключових чинників конкурентних переваг АТ «Фармак»

Чинник конкурентних переваг	Рівень прояву	Сильні сторони	Потенційні ризики / обмеження	Управлінське значення
Якість продукції	Високий	Висока значущість якості для ринку, контроль виробництва, довіра до продукції	Висока вартість підтримки стандартів, ризик репутаційних втрат у разі відхилень	Є базовою умовою конкурентної позиції підприємства
Виробничо-технологічний потенціал	Високий	Наявність виробничої бази, можливість забезпечувати стабільний випуск продукції	Потреба в постійній модернізації, зростання витрат на енергію та матеріали	Формує основу стабільності та якості продукції
Інноваційна активність	Високий / достатній	Оновлення продуктового портфеля, розвиток R&D, здатність адаптуватися до потреб ринку	Висока вартість розробок, тривалий цикл виведення препаратів на ринок	Забезпечує майбутній розвиток конкурентних переваг
Асортиментна політика	Достатній	Можливість працювати з різними сегментами ринку, зниження залежності від окремих препаратів	Необхідність постійного оновлення портфеля, конкуренція аналогів	Підтримує ринкову гнучкість підприємства
Експортний потенціал	Високий	Зростання експортної виручки, присутність на зовнішніх ринках,	Регуляторні бар'єри, валютні коливання, логістичні ризики	Підтверджує міжнародний вимір конкурентних переваг

		розширення географії експорту		
Фінансова стійкість	Достатній / високий	Зростання чистого доходу, прибутковість, можливість фінансування розвитку	Інфляційний тиск, зростання собівартості, витрати на сировину	Створює ресурсну основу для інвестицій, інновацій і модернізації
Репутація та бренд	Високий	Відомість підприємства, довіра до виробника, тривала присутність на ринку	Висока залежність репутації від стабільності якості та комунікації	Посилює довіру споживачів, партнерів і зовнішніх ринків
Кадровий потенціал	Достатній	Професійність персоналу, стабільність кадрової основи, спеціалізовані компетентності	Потреба у постійному навчанні, конкуренція за фахівців	Забезпечує якість процесів і здатність до розвитку
Цифровізація	Достатній / перспективний	Можливість підвищення керованості, аналітики, контролю процесів	Потреба в інвестиціях і системній інтеграції цифрових рішень	Може стати додатковим джерелом майбутніх переваг
Управлінська система	Достатній / високий	Функціональна організація управління, поєднання виробничих, комерційних і регуляторних напрямів	Ризик ускладнення координації через масштаб і багатифункціональність	Забезпечує узгодження ресурсів, процесів і стратегічних цілей

Разом із тим важливо зазначити, що частина чинників має не лише поточне, а й перспективне значення. Передусім це інноваційна активність, цифровізація, розвиток асортименту та кадрових компетентностей. Вони можуть не завжди одразу проявлятися у фінансових результатах, однак саме ці напрями визначають здатність підприємства зберігати переваги у майбутньому. Якщо підприємство не буде інвестувати в оновлення продукції, цифрові системи, професійний розвиток персоналу та управління даними, його поточні переваги можуть

поступово втратити силу.

Оцінка ключових чинників також показує, що конкурентні переваги АТ «Фармак» не можна зводити лише до одного напрямку. Наприклад, експортна активність є важливою, але вона неможлива без якості та регуляторної відповідності. Репутація є сильною стороною, але вона тримається на стабільності продукції та управлінській дисципліні. Фінансова стійкість дає можливість інвестувати, але її ефект залежить від правильного вибору пріоритетів. Інновації можуть створити майбутні переваги, але вони потребують ресурсів, компетентностей і ринкової орієнтації. Саме тому конкурентні переваги підприємства мають оцінюватися як система.

Особливістю АТ «Фармак» є те, що значна частина його переваг має довгостроковий характер. Якість продукції, репутація, експортна присутність, виробнича база, інноваційний потенціал і професійність персоналу не формуються швидко. Вони є результатом тривалого розвитку, накопичення досвіду та управлінських зусиль. Це посилює стійкість підприємства, оскільки такі переваги складніше швидко скопіювати конкурентам. Водночас саме довгостроковий характер цих переваг вимагає постійної підтримки. Якщо підприємство припинить інвестувати в якість, персонал, технології або інновації, сформовані переваги можуть поступово слабшати.

У контексті зовнішнього середовища важливим є те, що АТ «Фармак» діє в умовах високої конкуренції, воєнних ризиків, інфляційного тиску, складної логістики, зміни валютного курсу та зростання вимог до фармацевтичної продукції. Це означає, що навіть сильні конкурентні переваги не гарантують автоматичної стабільності. Підприємство має постійно адаптувати свою систему управління, оновлювати асортимент, контролювати витрати, розширювати ринки, підтримувати якість і розвивати цифрові інструменти. У цьому полягає основна управлінська складність: конкурентні переваги потрібно не лише мати, а й постійно розвивати.

Загалом оцінка ключових чинників формування конкурентних переваг АТ «Фармак» свідчить про наявність у підприємства сильної бази для подальшого

розвитку. Його конкурентна позиція спирається на поєднання виробничо-технологічних, якісних, інноваційних, ринкових, експортних, фінансових і репутаційних складових. Найбільш вагомими перевагами є якість продукції, стійкі економічні результати, експортний потенціал, довіра до бренду та здатність працювати в умовах складного зовнішнього середовища. Водночас подальший розвиток цих переваг потребує вирішення низки проблем, пов'язаних зі зростанням витрат, регуляторними бар'єрами, необхідністю постійного оновлення портфеля продукції, поглибленням цифровізації та посиленням конкуренції на міжнародних ринках.

2.3 Проблеми та резерви розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак»

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що АТ «Фармак» має достатньо сильну основу для формування конкурентних переваг. Підприємство демонструє позитивну динаміку чистого доходу, зберігає прибутковість, розвиває експортну діяльність, має сформовану репутацію на фармацевтичному ринку та працює у сфері, де якість продукції, технологічна дисципліна й інноваційність відіграють ключову роль. Разом із тим наявність конкурентних переваг не означає відсутності проблем. Навпаки, для підприємства, яке працює у фармацевтичній галузі, розвиток переваг постійно пов'язаний із високими вимогами до якості, значними витратами, регуляторними обмеженнями, конкуренцією та необхідністю оновлення продукції.

Проблеми розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» доцільно розглядати не як ознаку слабкості підприємства, а як об'єктивні обмеження, що виникають у процесі діяльності великої фармацевтичної компанії. Частина з них пов'язана із зовнішнім середовищем: воєнними ризиками, логістичними ускладненнями, інфляційним тиском, валютними коливаннями, регуляторними вимогами різних країн та конкуренцією на міжнародних ринках. Інша частина має внутрішній характер і стосується потреби у подальшій модернізації

виробництва, розвитку цифрових інструментів, оновленні асортименту, підвищенні гнучкості управління та ефективнішому використанні наявних ресурсів.

Однією з головних проблем є зростання витрат на виробництво та забезпечення якості продукції. Для фармацевтичного підприємства якість є базовою умовою діяльності, однак її підтримка потребує значних фінансових, технологічних і організаційних ресурсів. Витрати на сировину, матеріали, енергоресурси, лабораторний контроль, сертифікацію, модернізацію обладнання та дотримання стандартів прямо впливають на собівартість продукції. В умовах інфляції, девальвації та нестабільності постачання це створює додаткове навантаження на підприємство.

Ця проблема є особливо важливою тому, що підприємство не може просто знизити витрати за рахунок якості. У фармацевтичній галузі таке рішення є неприйнятним, оскільки будь-яке послаблення контролю якості може мати негативні наслідки для репутації, довіри споживачів і регуляторної відповідності. Тому АТ «Фармак» має шукати резерви не у формальному скороченні витрат, а у підвищенні ефективності процесів, кращому плануванні виробництва, оптимізації використання ресурсів і розвитку цифрового контролю.

Другою проблемою є складність і висока вартість інноваційного розвитку. Як було зазначено у попередньому підрозділі, інноваційність є одним із важливих чинників конкурентних переваг підприємства. Проте у фармацевтичній галузі інновації потребують тривалого часу, спеціалізованих знань, дослідницької бази, реєстраційного супроводу та значних інвестицій. Новий препарат або вдосконалена лікарська форма не можуть бути швидко виведені на ринок без належних процедур, перевірок і документального підтвердження.

У цьому полягає певна суперечність: з одного боку, підприємство повинно постійно оновлювати продуктовий портфель, щоб підтримувати конкурентні позиції; з іншого боку, кожне оновлення потребує ресурсів і має відкладений

економічний ефект. Тому резерв розвитку конкурентних переваг полягає не лише у збільшенні кількості нових продуктів, а у більш точному виборі пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, які відповідають потребам ринку, мають експортний потенціал і можуть забезпечити довгостроковий результат.

Третьою проблемою є регуляторна складність фармацевтичного ринку. Діяльність АТ «Фармак» пов'язана з необхідністю дотримання вимог українського законодавства, стандартів якості, процедур реєстрації лікарських засобів, а також вимог країн, до яких експортується продукція. Для підприємства, яке працює на зовнішніх ринках, це означає необхідність постійного адаптування документації, виробничих процедур, маркування, реєстраційних матеріалів і систем контролю.

Регуляторний чинник одночасно є і бар'єром, і джерелом конкурентної переваги. З одного боку, він ускладнює вихід на нові ринки, збільшує витрати та подовжує строки реалізації експортних планів. З іншого боку, підприємство, яке здатне відповідати високим регуляторним вимогам, отримує додаткову перевагу перед слабшими конкурентами. Отже, резерв розвитку полягає у посиленні регуляторної спроможності підприємства та підвищенні ефективності супроводу продукції на зовнішніх ринках.

Четвертою проблемою є посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому фармацевтичних ринках. АТ «Фармак» конкурує не лише з українськими виробниками, а й з міжнародними фармацевтичними компаніями, які мають значні фінансові ресурси, дослідницькі можливості, глобальні бренди й розвинені канали просування. У таких умовах підприємству недостатньо просто зберігати наявні переваги. Необхідно постійно підтверджувати якість, оновлювати асортимент, розвивати бренд, підтримувати присутність у каналах збуту та посилювати роботу з партнерами.

Особливо чутливою є конкуренція у сегментах, де присутні препарати-аналоги. Якщо продукція різних виробників є близькою за функціональним призначенням, споживачі, лікарі, аптечні мережі та дистриб'ютори можуть

звертати увагу на ціну, доступність, репутацію виробника, умови постачання та стабільність наявності продукції. Тому конкурентна перевага має бути комплексною: вона повинна включати не лише якість, а й ринкову гнучкість, сервіс, комунікацію та ефективне управління асортиментом.

П'ятою проблемою є потреба у подальшому розвитку цифрових інструментів управління. У підрозділу 2.2 цифровізація була визначена як перспективний чинник конкурентних переваг. Для АТ «Фармак» цифрові інструменти можуть мати значення у плануванні виробництва, управлінні запасами, прогнозуванні попиту, контролі якості, роботі з документацією, аналізі продажів, управлінні експортними операціями та оцінюванні ефективності продуктового портфеля. Проте цифровізація потребує не лише впровадження окремих програм, а й системної інтеграції даних у процес управління.

Якщо інформаційні потоки між виробництвом, збутом, фінансами, логістикою, якістю та експортом недостатньо узгоджені, підприємство може повільніше реагувати на зміни попиту або внутрішні відхилення. Тому резерв розвитку конкурентних переваг полягає у підвищенні прозорості даних, автоматизації аналітики, використанні цифрових інструментів прогнозування та посиленні інформаційної взаємодії між функціональними підрозділами.

Для систематизації виявлених проблем і резервів розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» доцільно подати їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Проблеми та резерви розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак»

Проблемний напрям	Прояв проблеми	Потенційний вплив на конкурентні переваги	Резерв розвитку
Зростання виробничих витрат	Подорожчання сировини, матеріалів, енергоресурсів, логістики	Може знижувати цінову гнучкість і впливати на прибутковість	Оптимізація процесів, кращий контроль витрат, підвищення ресурсної ефективності
Висока вартість підтримки якості	Постійні витрати на контроль, стандарти, сертифікацію, виробничу	Посилює фінансове навантаження, але є необхідною умовою довіри	Удосконалення системи контролю якості та цифровізація процедур

	дисципліну		
Складність інноваційного розвитку	Тривалий цикл розроблення, реєстрації та виведення препаратів на ринок	Може уповільнювати оновлення асортименту	Визначення пріоритетних напрямів R&D і фокус на продуктах з високим потенціалом
Регуляторні бар'єри	Різні вимоги внутрішнього та зовнішніх ринків	Ускладнюють експорт і збільшують строки виходу на нові ринки	Посилення регуляторної експертизи та стандартизація документаційного супроводу
Конкуренція на ринку	Тиск українських та міжнародних виробників	Може послаблювати частку ринку й вимагати активнішої ринкової політики	Розвиток асортименту, бренду, партнерських каналів і сервісної взаємодії
Логістичні та воєнні ризики	Ускладнення постачання, нестабільність маршрутів, ризики безперервності діяльності	Можуть впливати на стабільність поставок і виконання контрактів	Диверсифікація постачальників, резервні маршрути, гнучке планування
Недостатня інтегрованість цифрових рішень	Потреба в глибшій аналітиці даних, прогнозуванні та координації процесів	Може знижувати швидкість управлінської реакції	Розвиток цифрової аналітики, автоматизація планування та контролю
Потреба у кадровому розвитку	Необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу	Може впливати на якість процесів та інноваційну спроможність	Системне навчання персоналу, розвиток спеціалізованих компетентностей

Як видно з таблиці 2.4, проблеми розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» мають різну природу. Частина з них пов'язана з витратами та виробничою ефективністю, частина – з інноваціями та регуляторними вимогами, частина – із зовнішнім середовищем, конкуренцією та логістичними ризиками. Водночас майже кожна проблема має відповідний резерв розвитку. Це означає, що виявлені обмеження не слід розглядати лише як загрози. За умови правильної управлінської реакції вони можуть стати підставою для посилення конкурентних переваг підприємства.

Найбільш важливими резервами розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» є підвищення ресурсної ефективності, подальше вдосконалення системи якості, фокусування інноваційної діяльності на найбільш перспективних напрямках, посилення регуляторної спроможності, розширення експортних

можливостей, розвиток цифрової аналітики та підвищення кадрових компетентностей. При цьому резерви не повинні трактуватися як готові заходи. У цьому підрозділі вони лише окреслюють напрями, які потребують подальшого управлінського опрацювання у третьому розділі.

Щоб наочно показати логіку переходу від проблем до резервів розвитку, у роботі доцільно використати рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 – Логіка виявлення резервів розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак»

Запропонована логіка показує, що проблеми розвитку конкурентних переваг не повинні автоматично перетворюватися на перелік заходів. На першому етапі важливо визначити, які саме обмеження впливають на конкурентну позицію підприємства. На другому етапі необхідно оцінити їх можливий вплив на якість, витрати, інновації, експорт, репутацію та управління. Лише після цього можна визначати резерви розвитку, які в подальшому стануть основою для формування конкретних напрямів удосконалення в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що АТ «Фармак» має

сильну основу конкурентних переваг, однак їх подальший розвиток стримується низкою проблем. Найбільш суттєвими серед них є зростання виробничих витрат, висока вартість підтримки якості, складність інноваційного розвитку, регуляторні бар'єри, конкуренція на внутрішньому й зовнішньому ринках, логістичні ризики, потреба в глибокій цифровізації та постійному розвитку кадрових компетентностей. Водночас саме ці проблеми дозволяють визначити основні резерви подальшого розвитку конкурентних переваг підприємства. У наступному розділі ці резерви мають бути перетворені на конкретні напрями управлінського впливу, спрямовані на посилення конкурентної позиції АТ «Фармак».

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз конкурентних переваг АТ «Фармак». Встановлено, що підприємство має стійкі організаційно-економічні передумови для розвитку, оскільки демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності, зберігає прибутковість, розвиває експортний напрям і підтримує стабільну виробничу діяльність навіть в умовах складного зовнішнього середовища.

Організаційна характеристика АТ «Фармак» показала, що підприємство має функціонально побудовану систему управління, у межах якої поєднуються виробництво, контроль якості, дослідження та розробки, комерційна діяльність, експорт, фінанси, персонал, логістика й цифрова підтримка. Така структура є важливою для фармацевтичного підприємства, оскільки конкурентні переваги у цій галузі формуються не одним напрямом, а взаємодією виробничих, інноваційних, якісних, регуляторних і ринкових складових.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив, що у 2022–2024 рр. АТ «Фармак» нарощувало чистий дохід, зберігало прибутковість і підтримувало експортну активність. Зростання доходу та прибутку свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, а наявність експортної

виручки підтверджує не лише внутрішню, а й міжнародну конкурентну спроможність підприємства.

У процесі оцінки ключових чинників конкурентних переваг визначено, що найбільш вагомими для АТ «Фармак» є якість продукції, виробничо-технологічний потенціал, інноваційна активність, експортний потенціал, фінансова стійкість, репутація, кадровий потенціал і цифровізація управління. Саме поєднання цих чинників формує основу конкурентної позиції підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

Разом із тим аналіз показав, що розвиток конкурентних переваг АТ «Фармак» стримується низкою проблем. Найбільш суттєвими серед них є зростання виробничих витрат, висока вартість підтримки якості, складність інноваційного розвитку, регуляторні бар'єри, конкуренція на внутрішньому й зовнішньому фармацевтичних ринках, логістичні ризики, потреба в подальшій цифровізації та постійному розвитку кадрових компетентностей.

Отже, АТ «Фармак» має сильну основу для розвитку конкурентних переваг, однак їх збереження і посилення потребує цілеспрямованих управлінських рішень. Виявлені проблеми та резерви створюють підґрунтя для розроблення практичних напрямів удосконалення, які будуть обґрунтовані у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «ФАРМАК»

3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку конкурентних переваг підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що АТ «Фармак» має достатньо сильну основу для подальшого розвитку конкурентних переваг. Підприємство зберігає лідерські позиції на фармацевтичному ринку України, демонструє позитивну динаміку чистого доходу та прибутку, підтримує експортну активність, має сформовану репутацію, виробничо-технологічний потенціал і досвід роботи в умовах високих регуляторних вимог. Водночас було встановлено, що розвиток конкурентних переваг підприємства стримується низкою проблем, серед яких особливе значення мають зростання виробничих витрат, складність інноваційного розвитку, регуляторні бар'єри, конкуренція на внутрішньому й зовнішньому ринках, логістичні ризики, потреба у подальшій цифровізації та розвитку кадрових компетентностей.

У зв'язку з цим формування стратегічних напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» має спиратися не на загальні декларативні пропозиції, а на конкретні результати проведеного аналізу. Якщо у підрозділі 2.3 було визначено проблеми та резерви розвитку, то у цьому підрозділі доцільно сформулювати стратегічну рамку подальших дій. Її призначення полягає у тому, щоб пов'язати виявлені обмеження з майбутніми управлінськими рішеннями, які будуть деталізовані в наступних підрозділах.

Для АТ «Фармак» стратегічні напрями розвитку конкурентних переваг повинні враховувати специфіку фармацевтичної галузі. У цій сфері неможливо забезпечити довгострокову конкурентну позицію лише за рахунок цінової

політики або короткострокового збільшення продажів. Конкурентні переваги фармацевтичного підприємства мають більш складну природу, оскільки вони залежать від стабільності якості, відповідності стандартам, науково-дослідної спроможності, оновлення асортименту, ефективності виробництва, довіри до бренду, експортних можливостей і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Саме тому розвиток конкурентних переваг АТ «Фармак» доцільно розглядати як системний процес, у межах якого окремі напрями не повинні існувати ізольовано. Наприклад, розширення експорту неможливе без підтримки якості та регуляторної відповідності. Інноваційний розвиток потребує фінансової стійкості, кваліфікованого персоналу й аналітики ринку. Підвищення виробничої ефективності має поєднуватися з недопущенням зниження якості. Цифровізація повинна підтримувати не лише внутрішній облік, а й управління виробництвом, попитом, витратами, якістю та експортом. Отже, стратегічні напрями мають формувати єдину систему посилення конкурентної позиції підприємства.

Першим стратегічним напрямом доцільно визначити посилення якості та регуляторної відповідності продукції. Для АТ «Фармак» цей напрям є базовим, оскільки якість лікарських засобів є не просто одним із чинників конкурентної боротьби, а основною умовою функціонування підприємства на фармацевтичному ринку. Водночас саме стабільна якість може виступати довгостроковою конкурентною перевагою, оскільки вона формує довіру споживачів, лікарів, аптечних мереж, регуляторних органів і міжнародних партнерів.

Посилення цього напрямку не повинно означати лише формальне дотримання вимог. Для підприємства важливо розвивати культуру якості як частину управлінської системи. Це передбачає постійний контроль виробничих процесів, удосконалення документаційного супроводу, внутрішній аудит, навчання персоналу, простежуваність продукції та підвищення відповідальності кожного функціонального підрозділу за результат. У сучасних умовах якість має

бути не лише технічним параметром, а управлінським принципом, який пронизує виробництво, логістику, інновації, експорт і комунікацію з ринком.

Другим стратегічним напрямом є розвиток інноваційного та асортиментного потенціалу підприємства. Аналіз показав, що інноваційність є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг АТ «Фармак», однак у фармацевтичній галузі вона пов'язана з високими витратами, тривалими строками розроблення та складними регуляторними процедурами. Тому інноваційний розвиток має бути не хаотичним, а пріоритетно орієнтованим. Підприємству важливо спрямовувати ресурси на ті напрями, які мають найбільший ринковий, соціальний та експортний потенціал.

Асортиментний розвиток також має стратегічне значення. Наявність широкого портфеля препаратів дозволяє підприємству працювати з різними сегментами ринку, знижувати залежність від окремих продуктів, швидше реагувати на зміну попиту та підтримувати стабільність доходів. Водночас розширення асортименту має супроводжуватися його раціональним управлінням. Недостатньо просто збільшувати кількість найменувань продукції. Потрібно оцінювати, які препарати мають стратегічне значення, які забезпечують основну частину доходу, які можуть бути перспективними для експорту, а які потребують оновлення або перегляду.

Третім стратегічним напрямом є підвищення виробничої та ресурсної ефективності. Цей напрям безпосередньо пов'язаний із проблемою зростання витрат, визначеною у підрозділі 2.3. Для АТ «Фармак» питання ефективності має особливе значення, оскільки підприємство не може зменшувати витрати за рахунок послаблення якості. Тому основним завданням є не механічне скорочення витрат, а пошук внутрішніх резервів: оптимізація процесів, зменшення втрат, точніше планування виробництва, ефективніше використання матеріалів, енергії, складських ресурсів і робочого часу.

Підвищення виробничої ефективності має розглядатися як спосіб підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Якщо підприємство краще контролює витрати, воно отримує більше можливостей для

інвестування в якість, інновації, персонал і експорт. Якщо виробничі процеси є стабільними й керованими, це позитивно впливає на ритмічність постачання продукції та довіру партнерів. Отже, виробнича ефективність не є лише внутрішнім економічним завданням. Вона прямо пов'язана з конкурентною позицією підприємства.

Четвертим стратегічним напрямом є розширення експортних можливостей і міжнародної присутності. У другому розділі було встановлено, що експортна виручка АТ «Фармак» у 2022–2024 рр. зростала, що підтверджує міжнародний вимір конкурентних переваг підприємства. Однак вихід на зовнішні ринки та збереження позицій на них потребують постійної роботи: дотримання регуляторних вимог, адаптації продукції, розвитку партнерських каналів, управління логістикою, аналізу попиту та підтримки репутації українського виробника.

Для АТ «Фармак» експорт не слід розглядати лише як додатковий канал продажу. Він є стратегічним напрямом розвитку конкурентних переваг, оскільки підтверджує здатність підприємства працювати за міжнародними вимогами. Крім того, зовнішні ринки дають можливість диверсифікувати джерела доходу, знизити залежність від внутрішньої кон'юнктури, посилити бренд і підвищити вимоги до всієї системи управління. Разом із тим експортний розвиток має бути обережним і прорахованим, оскільки регуляторні, валютні та логістичні ризики можуть істотно впливати на результат.

П'ятим стратегічним напрямом є поглиблення цифровізації управління конкурентними перевагами. Цифровізація в умовах сучасного підприємства вже не може розглядатися як допоміжний технічний інструмент. Для АТ «Фармак» вона може стати важливою основою підвищення керованості процесів, точності планування, швидкості управлінської реакції та якості аналітики. Особливо це стосується таких напрямів, як прогнозування попиту, планування виробництва, управління запасами, контроль якості, експортна документація, аналіз продажів і оцінка ефективності продуктового портфеля.

У межах цього стратегічного напрямку важливо не просто впроваджувати

окремі цифрові рішення, а формувати єдину інформаційну логіку управління. Якщо дані про виробництво, продажі, запаси, якість, логістику та фінансові результати розглядаються окремо, підприємство втрачає швидкість і точність управлінських рішень. Якщо ж ці дані інтегруються, менеджмент отримує можливість краще бачити взаємозв'язки між попитом, витратами, асортиментом, якістю і результатами діяльності. Саме в цьому полягає стратегічне значення цифровізації для розвитку конкурентних переваг.

Шостим стратегічним напрямом є розвиток кадрових компетентностей і культури якості. Для фармацевтичного підприємства персонал є не просто виконавчим ресурсом, а носієм спеціалізованих знань, виробничої дисципліни та організаційної відповідальності. Якість продукції, стабільність процесів, інноваційність і регуляторна відповідність значною мірою залежать від того, наскільки працівники розуміють стандарти, дотримуються процедур, володіють необхідними компетентностями й готові до постійного навчання.

Розвиток кадрових компетентностей має бути пов'язаний не лише з професійним навчанням, а й з формуванням внутрішньої культури якості. У фармацевтичній компанії якість не може бути відповідальністю лише окремого підрозділу. Вона має бути частиною поведінки працівників на всіх рівнях: від виробництва і лабораторного контролю до логістики, документаційного супроводу, комерційної діяльності та управління. Саме тому кадровий напрям слід розглядати як одну з умов підтримки довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Для систематизації запропонованих стратегічних напрямів доцільно подати їх у таблиці 3.1.

Як видно з таблиці 3.1, запропоновані стратегічні напрями безпосередньо пов'язані з проблемами та резервами, визначеними у другому розділі. Це дозволяє уникнути формального характеру рекомендацій, коли пропозиції не мають зв'язку з попереднім аналізом. У даному випадку кожен стратегічний напрям є відповіддю на конкретне обмеження або можливість розвитку підприємства. Наприклад, проблема зростання витрат логічно пов'язується з

підвищенням ресурсної ефективності, регуляторні бар'єри – з розвитком експортної та регуляторної спроможності, потреба у швидшій аналітиці – з цифровізацією управління, а вимоги до якості – з розвитком культури якості та професійних компетентностей.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак»

Виявлена проблема або резерв	Стратегічний напрям розвитку	Очікуваний управлінський результат
Висока вартість підтримки якості та необхідність постійного дотримання стандартів	Посилення якості та регуляторної відповідності продукції	Збереження довіри до продукції, посилення репутації та спрощення виходу на зовнішні ринки
Складність і висока вартість інноваційного розвитку	Розвиток інноваційного та асортиментного потенціалу	Оновлення портфеля препаратів, підвищення ринкової актуальності продукції
Зростання виробничих витрат, енергетичних і логістичних витрат	Підвищення виробничої та ресурсної ефективності	Зниження втрат, кращий контроль собівартості, підвищення економічної стійкості
Регуляторні бар'єри та конкуренція на міжнародних ринках	Розширення експортних можливостей і міжнародної присутності	Диверсифікація ринків, зміцнення міжнародного іміджу підприємства
Потреба у швидшій аналітиці, прогнозуванні та координації процесів	Поглиблення цифровізації управління конкурентними перевагами	Підвищення точності управлінських рішень, прозорості процесів і швидкості реагування
Необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток кадрових компетентностей і культури якості	Підтримка технологічної дисципліни, інноваційності та стабільності виробничих процесів

Важливо підкреслити, що зазначені напрями не повинні реалізовуватися ізольовано. Якщо підприємство розвиватиме експорт, але не підтримуватиме якість і регуляторний супровід, міжнародна присутність може залишитися нестійкою. Якщо буде посилюватися інноваційна діяльність, але без належного фінансового планування та аналізу попиту, витрати можуть не дати очікуваного результату. Якщо цифровізація буде впроваджуватися без підготовки персоналу, нові інструменти не будуть повністю використані. Тому стратегічні напрями мають утворювати єдину модель розвитку конкурентних переваг.

Цю модель доцільно подати на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель стратегічного розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак»

Запропонована модель показує, що стратегічний розвиток конкурентних переваг АТ «Фармак» має спиратися на взаємодію шести ключових напрямів. Центральним елементом моделі є не окремий захід, а загальна мета – розвиток конкурентних переваг підприємства. Кожен із напрямів виконує власну функцію: якість і регуляторна відповідність забезпечують довіру до продукції; інновації та оновлення асортименту підтримують ринкову актуальність; виробнича й ресурсна ефективність дозволяють контролювати витрати; експорт і міжнародна присутність розширюють ринкові можливості; цифровізація

підвищує керованість процесів; кадрові компетентності формують основу стабільності, якості та розвитку.

Особливість цієї моделі полягає в тому, що вона не зводить конкурентні переваги АТ «Фармак» до одного домінуючого чинника. Для фармацевтичного підприємства такий підхід був би занадто вузьким. Навпаки, конкурентні переваги мають формуватися через взаємозв'язок якості, інновацій, виробництва, експорту, цифровізації та персоналу. Лише поєднання цих складових дозволяє підприємству не тільки підтримувати поточні позиції, а й створювати передумови для довгострокового розвитку.

Окремо слід зазначити, що стратегічні напрями розвитку конкурентних переваг мають враховувати умови воєнного та післявоєнного відновлення економіки України. Для підприємства це означає необхідність поєднувати поточну стійкість із довгостроковими інвестиціями у розвиток. З одного боку, АТ «Фармак» має забезпечувати безперервність виробництва, стабільність якості та доступність продукції. З іншого боку, воно повинно не відкладати розвиток, оскільки саме в нестабільних умовах здатність до оновлення може стати джерелом майбутньої переваги.

Управлінська логіка запропонованих стратегічних напрямів полягає в тому, що вони дозволяють одночасно працювати з поточними ризиками та майбутніми можливостями. Підвищення ресурсної ефективності допомагає реагувати на зростання витрат. Посилення якості та регуляторної відповідності знижує ризики втрати довіри й ускладнень на ринках. Розвиток інновацій і асортименту створює основу для майбутнього попиту. Експортна стратегія відкриває можливості диверсифікації ринків. Цифровізація підвищує швидкість управління. Розвиток персоналу забезпечує внутрішню спроможність реалізувати ці зміни на практиці.

Водночас реалізація стратегічних напрямів потребує визначення пріоритетів. Підприємство не може одночасно й однаково інтенсивно розвивати всі напрями без урахування ресурсних обмежень. Тому доцільно розподілити напрями за рівнем терміновості та очікуваним впливом. Найбільш терміновими

є напрями, пов'язані з контролем витрат, якістю, регуляторною відповідністю і стабільністю виробництва, оскільки вони безпосередньо впливають на поточну конкурентну позицію. Середньострокове значення мають цифровізація, підвищення ефективності управління асортиментом і розвиток кадрових компетентностей. Довгострокову перспективу формують інновації, експортне розширення та зміцнення міжнародної присутності.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» мають бути спрямовані на посилення якості, інноваційності, виробничої ефективності, експортної спроможності, цифрової керованості та кадрового потенціалу підприємства. Їх реалізація дозволить не лише підтримати вже сформовані конкурентні переваги, а й створити умови для їх подальшого оновлення. У наступному підрозділі доцільно конкретизувати управлінські інструменти, за допомогою яких зазначені стратегічні напрями можуть бути практично реалізовані в діяльності АТ «Фармак».

3.2 Удосконалення інноваційних, виробничих та експортних інструментів посилення конкурентних переваг

Сформовані у підрозділі 3.1 стратегічні напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» потребують практичного управлінського наповнення. Самі по собі напрями, навіть якщо вони правильно визначені, не можуть забезпечити очікуваного результату без конкретних інструментів реалізації. Для підприємства фармацевтичної галузі це особливо важливо, оскільки розвиток конкурентних переваг пов'язаний не лише з управлінськими рішеннями загального характеру, а й з якістю виробництва, інноваційною діяльністю, регуляторним супроводом, експортом, цифровою аналітикою та професійною підготовкою персоналу. Також у попередньому підрозділі було визначено, що стратегічний розвиток конкурентних переваг АТ «Фармак» має спиратися на посилення якості, інноваційного потенціалу, виробничої ефективності, експортної спроможності, цифровізації управління та кадрових

компетентностей. У межах цього підрозділу доцільно конкретизувати, якими саме інструментами підприємство може забезпечити практичну реалізацію цих напрямів. При цьому важливо уникнути формального підходу, коли пропозиції зводяться до загальних фраз на зразок «підвищити якість», «розширити експорт» або «впровадити інновації». Для АТ «Фармак» потрібна система взаємопов'язаних інструментів, які можуть бути застосовані у виробничій, інноваційній, експортній та управлінській площині.

Першим напрямом удосконалення є посилення інноваційних інструментів розвитку конкурентних переваг. Для фармацевтичного підприємства інноваційність має особливе значення, оскільки ринок лікарських засобів постійно змінюється під впливом нових медичних потреб, розвитку технологій, зміни захворюваності, вимог споживачів, дій конкурентів та регуляторних змін. У таких умовах підприємство не може довго зберігати конкурентні позиції лише завдяки вже сформованому асортименту. Необхідним стає постійне оновлення продуктового портфеля, удосконалення лікарських форм, підвищення технологічності виробництва та пошук нових ринкових можливостей.

Для АТ «Фармак» інноваційні інструменти доцільно розвивати насамперед через пріоритизацію R&D-напрямів. Це означає, що підприємство має не просто підтримувати дослідницько-розробницьку діяльність, а визначати найбільш перспективні напрями з урахуванням ринкового попиту, виробничих можливостей, експортного потенціалу та очікуваної економічної віддачі. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і спрямувати фінансові, кадрові та технологічні можливості на ті розробки, які можуть посилити конкурентні позиції підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Важливим інструментом є портфельний аналіз лікарських засобів. Його доцільно використовувати для визначення препаратів, які забезпечують стабільні продажі, продуктів із високим потенціалом зростання, позицій, що потребують оновлення, та напрямів, які можуть бути перспективними для експорту. Такий аналіз дозволить підприємству краще управляти асортиментом,

визначати пріоритетність інвестицій, оцінювати життєвий цикл продуктів і своєчасно реагувати на зміну ринкових потреб. У межах конкурентних переваг це має особливе значення, адже сильний продуктовий портфель дає змогу підприємству знижувати залежність від окремих препаратів і працювати з різними сегментами ринку.

Ще одним інноваційним інструментом має стати посилення зв'язку між R&D, виробництвом, маркетингом і експортним напрямом. У фармацевтичному підприємстві розроблення нового продукту не повинно бути ізольованим процесом. Якщо дослідницький підрозділ працює окремо від виробництва, можуть виникати складнощі з технологічною реалізацією продукту. Якщо R&D не враховує маркетингові дані, новий препарат може не отримати очікуваного попиту. Якщо на етапі розроблення не враховуються експортні вимоги, у майбутньому можуть виникнути бар'єри виходу на зовнішні ринки. Тому інноваційний процес має бути міжфункціональним.

Для цього доцільно формувати міжфункціональні проєктні групи, до яких входили б представники досліджень і розробок, виробництва, якості, регуляторного напрямку, маркетингу, фінансів та експорту. Завдання таких груп полягає не лише в обговоренні нових продуктів, а й у попередній оцінці їх виробничої реалістичності, регуляторної складності, ринкового потенціалу, витрат і можливих ризиків. Такий підхід дозволить скоротити управлінські розриви між ідеєю продукту та його фактичним виведенням на ринок.

Другим важливим напрямом є удосконалення виробничих інструментів посилення конкурентних переваг. У підрозділі 2.3 було визначено, що однією з проблем розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» є зростання витрат на сировину, матеріали, енергоресурси, логістику та підтримку стандартів якості. Тому виробниче удосконалення має бути спрямоване не на скорочення витрат будь-якою ціною, а на підвищення ефективності процесів без загрози для якості продукції.

Для АТ «Фармак» доцільним є використання елементів ощадливого виробництва, але з обов'язковим урахуванням фармацевтичної специфіки.

Ощадливий підхід не повинен сприйматися як механічне зменшення витрат. Його зміст полягає у виявленні та усуненні втрат: зайвих переміщень, очікувань, надлишкових запасів, нераціонального використання матеріалів, повторних операцій, недостатньої узгодженості між етапами виробництва. Для фармацевтичного підприємства це може дати ефект лише тоді, коли всі зміни узгоджуються з вимогами якості та регуляторними стандартами.

Особливу увагу потрібно приділити плануванню виробництва на основі прогнозу попиту. Якщо виробничі плани недостатньо пов'язані з реальними потребами ринку, підприємство може стикатися або з надлишковими запасами, або з дефіцитом окремих позицій. Обидві ситуації негативно впливають на конкурентні переваги. Надлишкові запаси збільшують витрати та створюють ризик неефективного використання ресурсів. Дефіцит продукції послаблює довіру партнерів і споживачів. Тому виробниче планування має спиратися на дані продажів, сезонність попиту, експортні замовлення, ринкові тенденції та прогнози збуту.

Важливим виробничим інструментом є енергоефективність. У сучасних умовах енергетичні витрати є суттєвим фактором собівартості для виробничих підприємств. Для АТ «Фармак» удосконалення енергоспоживання може стати одним із резервів підвищення ресурсної ефективності. Йдеться не лише про технічну модернізацію, а й про регулярний моніторинг витрат енергії, визначення найбільш енергоємних процесів, планування виробничих навантажень, контроль відхилень і використання внутрішніх стандартів енергозбереження. Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати, а й посилити стійкість підприємства до зовнішніх енергетичних ризиків.

Окремим інструментом має бути посилення внутрішнього контролю витрат за центрами відповідальності. Для великого підприємства важливо бачити не лише загальні витрати, а й те, у яких саме підрозділах, процесах або продуктах вони формуються. Це дозволяє виявляти резерви економії без шкоди для якості. Наприклад, витрати на матеріали, енергоресурси, логістику, допоміжні операції або втрати часу можуть мати різну природу, тому

потребують різних управлінських рішень. Центри відповідальності дають можливість зробити управління витратами більш адресним і контрольованим.

Третім напрямом є удосконалення експортних інструментів посилення конкурентних переваг. Експортна діяльність АТ «Фармак» уже є вагомою складовою його конкурентної позиції, однак вона потребує подальшого розвитку з урахуванням високої конкуренції, регуляторної складності та логістичних ризиків. У цьому напрямі не можна обмежитися лише загальною метою «розширити експорт». Потрібно сформувати набір інструментів, які дозволять підприємству більш системно працювати з зовнішніми ринками.

Першим таким інструментом є оцінювання привабливості зовнішніх ринків. Підприємству доцільно визначати пріоритетні країни або регіони не лише за потенційним обсягом попиту, а й за рівнем конкуренції, регуляторними вимогами, логістичною доступністю, валютними ризиками, купівельною спроможністю, структурою захворюваності та можливістю партнерської взаємодії. Такий підхід дозволить уникати випадкового вибору експортних напрямів і зосереджувати ресурси на тих ринках, де підприємство має реальні шанси закріпитися.

Другим експортним інструментом є посилення регуляторного супроводу зовнішніх ринків. Для фармацевтичної продукції вихід на новий ринок неможливий без реєстрації, відповідності вимогам, підготовки документації, адаптації маркування та проходження процедур контролю. Тому конкурентна перевага у сфері експорту значною мірою залежить від того, наскільки швидко й якісно підприємство може пройти ці процедури. Для АТ «Фармак» доцільно посилювати внутрішню систему регуляторної експертизи, формувати базу вимог за ключовими країнами експорту, стандартизувати документообіг і скорочувати час підготовки матеріалів для нових ринків.

Третім інструментом експортного розвитку є розвиток партнерських каналів збуту. На зовнішніх ринках підприємство не завжди може діяти самостійно з такою ж ефективністю, як на внутрішньому ринку. Тому важливого значення набуває співпраця з локальними дистриб'юторами, аптечними

мережами, представниками медичної спільноти, логістичними партнерами та консультантами з регуляторних питань. Надійні партнери допомагають краще розуміти місцевий ринок, прискорювати просування продукції, знижувати ризики та адаптувати комунікацію до потреб конкретної країни.

Четвертим інструментом є моніторинг експортної ефективності. Підприємство має регулярно оцінювати, які ринки забезпечують найбільшу віддачу, де зростають витрати, які продукти мають найвищий попит, які країни демонструють перспективу, а які потребують перегляду експортної політики. Такий моніторинг повинен охоплювати не лише обсяг виручки, а й рентабельність, витрати на регуляторний супровід, логістичні витрати, строки виконання поставок, стабільність партнерів і рівень ризику.

Четвертим напрямом удосконалення є цифрово-аналітична підтримка інноваційних, виробничих та експортних інструментів. Цей напрям пов'язує між собою попередні блоки, оскільки без якісної інформації підприємство не може ефективно управляти ні інноваціями, ні виробництвом, ні експортом. Для АТ «Фармак» цифровізація має стати не окремим проєктом, а інструментом підвищення керованості конкурентних переваг.

У сфері інновацій цифрові інструменти можуть використовуватися для аналізу перспективності продуктів, порівняння ринкових сегментів, контролю етапів розроблення, оцінювання витрат і строків реалізації проєктів. У сфері виробництва вони можуть підтримувати планування ресурсів, контроль запасів, аналіз відхилень, моніторинг енерговитрат і простежуваність процесів. У сфері експорту цифрова аналітика може допомагати порівнювати ринки, відстежувати виконання контрактів, контролювати документаційний супровід, оцінювати логістичні ризики та аналізувати ефективність партнерських каналів.

Для цього доцільно розвивати інтегровану систему управлінської аналітики, яка поєднувала б дані з різних функціональних напрямів. Її завданням має бути не просто накопичення інформації, а формування управлінських висновків: де виникають перевитрати, які продукти мають найвищий потенціал, які ринки є найбільш перспективними, які процеси потребують оптимізації, які

відхилення можуть вплинути на якість або строки постачання. Така аналітика дозволить підприємству швидше реагувати на зміни й приймати більш обґрунтовані рішення.

П'ятим напрямом є кадрово-організаційне забезпечення реалізації запропонованих інструментів. Жоден із зазначених напрямів не може бути успішно реалізований без підготовленого персоналу. Інноваційні інструменти потребують фахівців, здатних працювати з розробками, ринковими даними та регуляторними вимогами. Виробничі інструменти потребують працівників, які розуміють стандарти якості, правила процесів і принципи ощадливого виробництва. Експортні інструменти потребують компетентностей у сфері міжнародних ринків, документації, партнерства й комунікації.

Тому для АТ «Фармак» доцільно посилити систему внутрішнього навчання та обміну знаннями. Це може включати тематичні програми з управління якістю, регуляторного супроводу, експортних процедур, цифрових інструментів, аналітики даних, управління витратами та міжфункціональної взаємодії. Важливо, щоб навчання не було формальним. Воно має бути пов'язане з конкретними завданнями підприємства: скороченням втрат, підвищенням якості, прискоренням процесів, покращенням планування, розвитком експорту та підвищенням результативності інновацій.

Особливої уваги потребує міжфункціональна координація. У фармацевтичному підприємстві багато процесів залежать від узгодженості дій різних підрозділів. Наприклад, розроблення нового продукту потребує участі R&D, виробництва, якості, регуляторного напрямку, маркетингу, фінансів і експорту. Якщо ці підрозділи працюють роз'єднано, процеси сповільнюються, зростає ризик помилок, збільшуються витрати та втрачається час. Тому доцільним є використання проєктного підходу, у межах якого за ключовими напрямками розвитку формуються команди з чіткими цілями, відповідальністю та строками.

Для узагальнення запропонованих інструментів посилення конкурентних переваг АТ «Фармак» доцільно подати таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Інструменти посилення конкурентних переваг АТ «Фармак»

Напрямок удосконалення	Інструменти реалізації	Очікуваний результат	Вплив на конкурентні переваги
Інноваційний розвиток	Пріоритизація R&D-напрямів, портфельний аналіз препаратів, міжфункціональні проєктні групи	Оновлення асортименту, кращий вибір перспективних продуктів, скорочення управлінських розривів	Посилення інноваційності та ринкової актуальності продукції
Асортиментне управління	Оцінювання життєвого циклу препаратів, визначення стратегічних продуктів, фокус на продуктах з експортним потенціалом	Раціоналізація продуктового портфеля, зниження залежності від окремих позицій	Підвищення гнучкості підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках
Виробнича ефективність	Елементи ощадливого виробництва, контроль витрат, планування виробництва на основі прогнозу попиту	Зниження непродуктивних витрат, стабільність виробничих процесів	Зміцнення ресурсної та цінової стійкості без втрати якості
Енерго- та ресурсозбереження	Моніторинг енерговитрат, контроль матеріальних витрат, оптимізація використання ресурсів	Зменшення витрат, підвищення ефективності використання виробничої бази	Підвищення економічної стійкості підприємства
Експортний розвиток	Оцінювання привабливості зовнішніх ринків, регуляторний супровід, розвиток партнерських каналів	Більш обґрунтований вибір ринків, зниження ризиків виходу, зміцнення міжнародної присутності	Посилення експортного потенціалу та диверсифікація ринків
Моніторинг експортної ефективності	Аналіз виручки, рентабельності, логістичних витрат, строків постачання, стабільності партнерів	Виявлення результативних і проблемних експортних напрямів	Підвищення керованості міжнародної діяльності
Цифрово-аналітична підтримка	Інтеграція даних виробництва, продажів, запасів, якості, фінансів та експорту	Швидше ухвалення рішень, підвищення прозорості процесів	Зростання управлінської гнучкості та точності планування
Кадрово-організаційне забезпечення	Навчання персоналу, розвиток культури якості, проєктні команди, міжфункціональна взаємодія	Підвищення компетентності працівників і якості реалізації змін	Зміцнення внутрішньої спроможності підприємства до розвитку

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані інструменти мають різний зміст, але

всі вони спрямовані на посилення конкурентних переваг підприємства. Інноваційні інструменти забезпечують оновлення продуктового портфеля та підвищення ринкової актуальності продукції. Виробничі інструменти дозволяють знизити втрати, краще контролювати витрати та підтримувати стабільність процесів. Експортні інструменти сприяють розширенню міжнародної присутності й зниженню ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Цифрово-аналітичні інструменти підвищують швидкість і точність управлінських рішень, а кадрово-організаційні – забезпечують здатність підприємства реалізувати зміни на практиці.

Важливо підкреслити, що запропоновані інструменти не повинні впроваджуватися як окремі, не пов'язані між собою заходи. Їхня ефективність залежить від системності. Наприклад, портфельний аналіз препаратів матиме обмежений ефект без даних про ринок, виробничі можливості, витрати та експортний потенціал. Ощадливе виробництво не дасть бажаного результату без участі персоналу та контролю якості. Експортний розвиток буде ризикованим без регуляторної експертизи, партнерських каналів і цифрового моніторингу. Саме тому запропоновані інструменти слід розглядати як єдину систему.

Цю логіку доцільно відобразити на рисунку 3.2. Запропонована система інструментів показує, що посилення конкурентних переваг АТ «Фармак» має забезпечуватися не одним окремим напрямом, а поєднанням інноваційних, виробничих, експортних, цифрових і кадрово-організаційних рішень. Центральним елементом системи є конкурентні переваги підприємства, а всі групи інструментів виконують допоміжну, але необхідну функцію. Інновації забезпечують оновлення продукції, виробництво – стабільність і ефективність, експорт – розширення ринкових можливостей, цифровізація – керованість процесів, а персонал – практичну реалізацію управлінських змін.

Окремо потрібно звернути увагу на те, що запропоновані інструменти мають різний горизонт реалізації. Частина з них може дати відносно швидкий управлінський ефект, наприклад посилення контролю витрат, моніторинг енерговитрат, аналіз експортної ефективності або створення міжфункціональних

груп. Інші інструменти мають середньостроковий або довгостроковий характер: розвиток R&D, оновлення продуктового портфеля, вихід на нові ринки, цифрова інтеграція та формування культури якості. Тому підприємству доцільно поєднувати короткострокові дії з довгостроковими інвестиціями в розвиток.

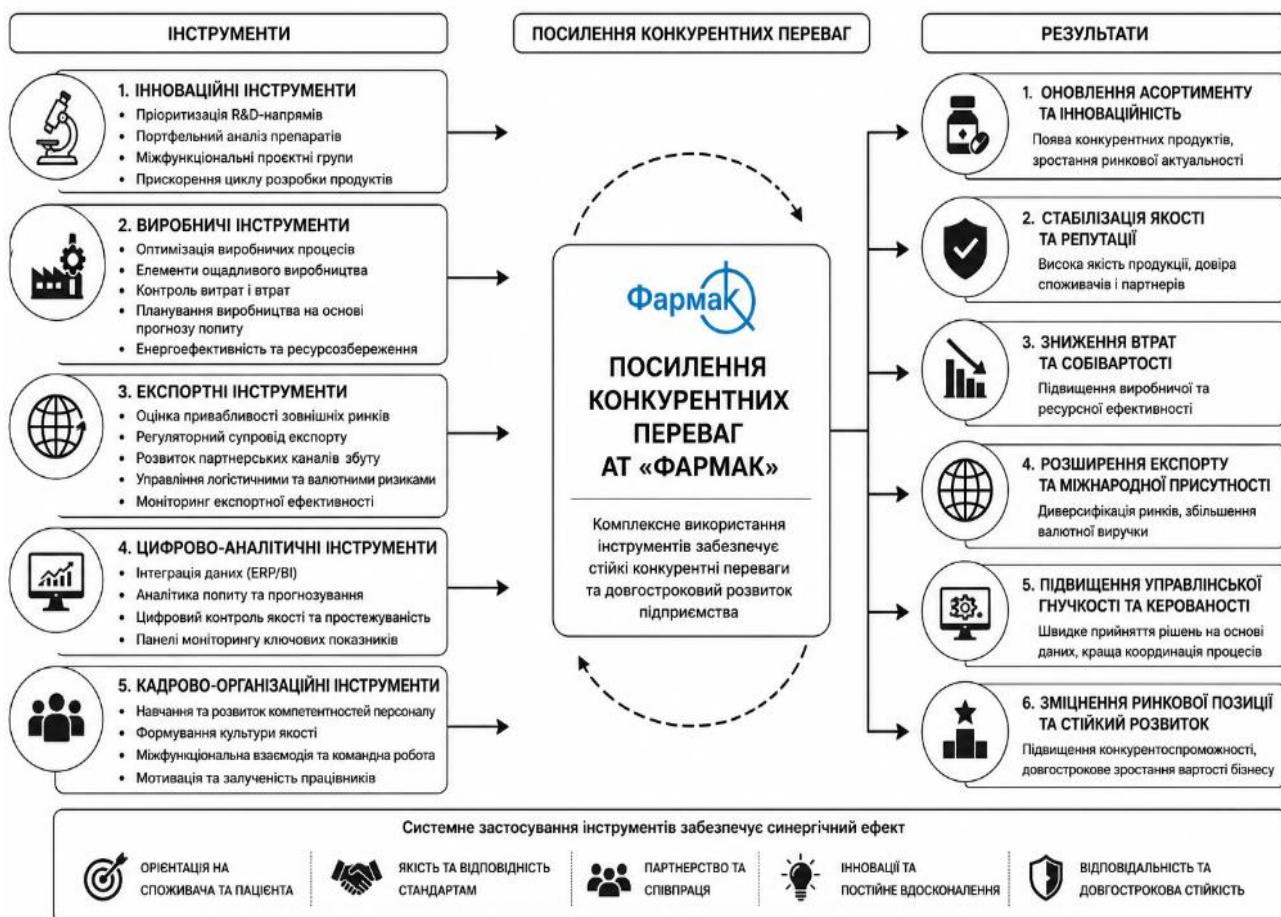


Рисунок 3.2 – Система інструментів посилення конкурентних переваг АТ «Фармак»

Управлінська цінність запропонованого підходу полягає також у тому, що він дозволяє уникнути надмірної залежності від одного джерела конкурентної переваги. Якщо підприємство орієнтуватиметься лише на експорт, воно буде залежним від зовнішніх ринків і регуляторних ризиків. Якщо лише на інновації – може зіткнутися з високими витратами та тривалим строком окупності. Якщо лише на зниження витрат – існуватиме ризик послаблення якості. Тому найбільш доцільним є збалансований підхід, у межах якого інновації, ефективність,

експорт, цифровізація та кадровий розвиток взаємно підтримують одне одного.

Таким чином, удосконалення інноваційних, виробничих та експортних інструментів посилення конкурентних переваг АТ «Фармак» має здійснюватися через пріоритизацію R&D-напрямів, управління продуктовим портфелем, оптимізацію виробничих процесів, підвищення ресурсної ефективності, розвиток експортної аналітики, посилення регуляторного супроводу, цифрову інтеграцію даних і підготовку персоналу. Запропоновані інструменти створюють практичну основу для реалізації стратегічних напрямів, визначених у попередньому підрозділі. У наступному підрозділі доцільно оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів і визначити, який управлінський та економічний результат може отримати підприємство від їх реалізації.

3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом обґрунтування напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак». У попередніх підрозділах було визначено стратегічні напрями посилення конкурентних переваг підприємства та запропоновано інноваційні, виробничі, експортні, цифрово-аналітичні й кадрово-організаційні інструменти їх реалізації. Проте будь-які управлінські пропозиції потребують хоча б орієнтовної оцінки результативності, оскільки без цього вони можуть залишитися лише загальними рекомендаціями.

Для АТ «Фармак» ефективність запропонованих заходів доцільно оцінювати не тільки через прямий фінансовий результат. Це пов'язано зі специфікою фармацевтичної галузі, де частина ефекту має довгостроковий характер і проявляється через підвищення якості, стабільність виробництва, зменшення ризиків, розширення експортної присутності, зміцнення репутації, оновлення асортименту та підвищення керованості процесів. Тому оцінка ефективності має включати як економічні, так і управлінські результати.

У межах цього підрозділу очікувану ефективність запропонованих заходів

доцільно розглядати за чотирма основними групами: управлінською, виробничо-економічною, ринково-експортною та інноваційно-репутаційною. Управлінський ефект проявляється у кращій координації між підрозділами, швидшому ухваленні рішень, підвищенні прозорості інформаційних потоків і посиленні контролю. Виробничо-економічний ефект пов'язаний зі зниженням втрат, оптимізацією використання ресурсів, стабілізацією витрат і підвищенням продуктивності. Ринково-експортний ефект полягає у розширенні міжнародної присутності, зростанні експортної виручки та диверсифікації ринків. Інноваційно-репутаційний ефект проявляється через оновлення продуктового портфеля, підтримку якості, зміцнення довіри до підприємства та посилення його довгострокової конкурентної позиції.

Передусім необхідно оцінити, який результат можуть дати запропоновані у підрозділі 3.2 заходи за основними напрямками впливу. Для цього доцільно подати таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувана ефективність запропонованих заходів для АТ «Фармак»

Запропонований захід	Очікуваний результат	Показник оцінки	Характер очікуваного ефекту
Пріоритизація R&D-напрямів	Вибір найбільш перспективних інноваційних проєктів	Частка перспективних розробок у продуктовому портфелі	Підвищення інноваційності та ринкової актуальності продукції
Портфельний аналіз лікарських засобів	Раціоналізація асортименту та фокус на стратегічних продуктах	Частка пріоритетних препаратів у доході	Зниження залежності від окремих товарних позицій
Формування міжфункціональних проєктних груп	Краща координація між R&D, виробництвом, якістю, маркетингом та експортом	Скорочення строків погодження рішень	Підвищення управлінської гнучкості
Використання елементів ощадливого виробництва	Зменшення непродуктивних втрат у виробничих процесах	Частка втрат у виробничих витратах	Зниження собівартості без погіршення якості
Енерго- та ресурсозбереження	Оптимізація використання енергії, матеріалів і	Рівень енергетичних і	Підвищення ресурсної

	виробничих ресурсів	матеріальних витрат	ефективності
Контроль витрат за центрами відповідальності	Адресне виявлення перевитрат і слабких місць	Відхилення фактичних витрат від планових	Підвищення фінансової дисципліни
Оцінювання привабливості зовнішніх ринків	Вибір найбільш перспективних експортних напрямів	Темп приросту експортної виручки	Розширення міжнародної присутності
Посилення регуляторного супроводу експорту	Скорочення ризиків виходу на зовнішні ринки	Кількість успішно супроводжених реєстраційних процедур	Зміцнення експортної спроможності
Розвиток партнерських каналів збуту	Підвищення стабільності зовнішніх продажів	Кількість результативних партнерських напрямів	Підвищення стійкості експортної діяльності
Інтеграція цифрової аналітики	Покращення планування, прогнозування та контролю	Точність прогнозування попиту, строки підготовки управлінських рішень	Підвищення керованості процесів
Навчання персоналу та розвиток культури якості	Підвищення професійної дисципліни і якості виконання процесів	Кількість навчальних програм, рівень операційних відхилень	Зниження операційних ризиків і підтримка якості

Дані таблиці 3.3 свідчать, що запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не на один окремий показник, а на посилення кількох складових конкурентних переваг підприємства. Найшвидший ефект може бути отриманий від виробничої оптимізації, контролю витрат, енергоефективності та цифрової аналітики, оскільки ці заходи безпосередньо впливають на витрати, планування і швидкість управлінської реакції. Середньостроковий ефект очікується від удосконалення експортних інструментів, оскільки вихід на нові ринки або посилення позицій на чинних ринках потребує часу, регуляторного супроводу та партнерської роботи. Довгостроковий ефект пов'язаний з інноваційним розвитком, оновленням асортименту, формуванням культури якості та розвитком кадрових компетентностей.

Оскільки повний фактичний ефект від запропонованих заходів може бути визначений лише після їх практичного впровадження, у роботі доцільно

здійснити прогнозну оцінку. Вона має орієнтовний характер, але дозволяє показати економічну доцільність запропонованих напрямів. Для розрахунку можна використати базові показники діяльності АТ «Фармак» за 2024 рік, наведені у другому розділі. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2024 р. становив 10 783 728 тис. грн, експортна виручка – 2 733 184 тис. грн, чистий прибуток – 1 639 761 тис. грн, а дохід на одного працівника – близько 4 003 тис. грн.

Перший прогнозний ефект може бути пов'язаний зі зниженням непродуктивних витрат. У 3.2 було запропоновано використання елементів ощадливого виробництва, контроль витрат за центрами відповідальності, енерго- та ресурсозбереження. З огляду на те, що фармацевтичне виробництво не допускає економії за рахунок якості, прогнозований ефект має бути обережним. Доцільно припустити, що завдяки оптимізації виробничих процесів підприємство може знизити витрати або втрати хоча б на 1% від обсягу чистого доходу. Такий підхід не є завищеним і дозволяє показати реалістичний мінімальний ефект.

Розрахунок здійснюється за формулою:

Економічний ефект від оптимізації витрат = Чистий дохід × Прогнозований рівень економії / 100

Отже: $10\,783\,728 \times 1\% = 107\,837,28$ тис. грн

Таким чином, навіть мінімальне зниження непродуктивних витрат на 1% може забезпечити орієнтовний економічний ефект у розмірі 107 837,28 тис. грн. Для великого фармацевтичного підприємства такий результат є суттєвим, оскільки отримані ресурси можуть бути спрямовані на підтримку якості, модернізацію, цифровізацію, навчання персоналу або розвиток інноваційних проєктів.

Другий прогнозний ефект доцільно пов'язати з експортною діяльністю. У 2024 р. експортна виручка АТ «Фармак» становила 2 733 184 тис. грн. У підрозділі 3.2 було запропоновано оцінювання привабливості зовнішніх ринків, посилення регуляторного супроводу, розвиток партнерських каналів і

моніторинг експортної ефективності. У разі системної реалізації цих інструментів можна обережно прогнозувати приріст експортної виручки на 5%.

Розрахунок здійснюється за формулою:

Додаткова експортна виручка = Експортна виручка $\times$ Прогнозований приріст / 100

Отже: $2\,733\,184 \times 5\% = 136\,659,2$ тис. грн

Отриманий результат показує, що навіть помірне зростання експорту на 5% може забезпечити додаткову експортну виручку у розмірі 136 659,2 тис. грн. Важливо, що цей ефект має не лише фінансове значення. Зростання експорту також означає посилення міжнародної присутності підприємства, диверсифікацію ринків, підвищення стійкості до змін внутрішнього попиту та зміцнення репутації українського фармацевтичного виробника.

Третій ефект можна пов'язати з підвищенням продуктивності праці. У 2024 р. дохід на одного працівника становив приблизно 4 003 тис. грн. Запропоновані заходи щодо цифрової аналітики, міжфункціональної координації, навчання персоналу та кращого планування процесів можуть сприяти підвищенню продуктивності. Якщо припустити помірне зростання цього показника на 3%, очікуваний приріст доходу на одного працівника становитиме:

$4\,003 \times 3\% = 120,09$ тис. грн

Отже, прогнозований дохід на одного працівника може зрости до:

$4\,003 + 120,09 = 4\,123,09$ тис. грн

Такий результат свідчить, що навіть помірне підвищення продуктивності праці може мати важливе значення для підприємства. При цьому воно не обов'язково має досягатися за рахунок збільшення навантаження на персонал. Навпаки, більш доцільним є підвищення результативності через кращу організацію процесів, скорочення зайвих погоджень, використання цифрових інструментів, навчання працівників і зниження операційних втрат.

Прогнозну оцінку економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів доцільно подати у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозна оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів АТ «Фармак»

Напрямок ефекту	Базовий показник 2024 р.	Прогнозована зміна	Очікуваний результат
Зниження непродуктивних витрат за рахунок виробничої оптимізації	Чистий дохід – 10 783 728 тис. грн	Економія 1%	107 837,28 тис. грн орієнтовної економії
Приріст експортної виручки	Експортна виручка – 2 733 184 тис. грн	Зростання на 5%	136 659,2 тис. грн додаткової експортної виручки
Підвищення доходу на одного працівника	4 003 тис. грн на одного працівника	Зростання на 3%	4 123,09 тис. грн на одного працівника
Покращення керованості процесів	Строки підготовки управлінських рішень та планів	Скорочення на 10–15%	Швидша реакція на зміни попиту, витрат і ринкових умов
Посилення якості та зниження операційних ризиків	Операційні відхилення у виробничих і управлінських процесах	Поступове скорочення відхилень	Зменшення ризиків втрати якості, репутації та партнерської довіри

Наведені в таблиці 3.4 розрахунки мають прогнозний характер, однак вони демонструють реалістичність запропонованих заходів. Важливо, що для отримання позитивного ефекту не потрібно виходити з надмірно оптимістичних припущень. Навіть обережні прогнозні зміни – зниження непродуктивних витрат на 1%, приріст експорту на 5%, підвищення доходу на одного працівника на 3% – можуть забезпечити помітний управлінський та економічний результат.

Найбільш швидкий економічний ефект може бути отриманий від заходів, пов'язаних із виробничою оптимізацією, ресурсозбереженням, контролем витрат і цифровою аналітикою. Це пояснюється тим, що такі заходи впливають на вже наявні процеси підприємства і не потребують тривалого очікування, як, наприклад, інноваційні розробки або вихід на нові зовнішні ринки. Разом із тим їх реалізація повинна бути дуже обережною, оскільки у фармацевтичній галузі будь-яке скорочення витрат не може відбуватися за рахунок якості продукції або порушення встановлених процедур.

Середньостроковий ефект очікується від удосконалення експортних інструментів. Розвиток партнерських каналів, вибір перспективних ринків, регуляторний супровід і моніторинг експортної ефективності можуть

забезпечити поступове зростання експортної виручки. Однак такий ефект потребує часу, оскільки фармацевтичний експорт пов'язаний з процедурами реєстрації, адаптацією продукції, перевіркою партнерів, логістичним плануванням і формуванням довіри на нових ринках. Тому приріст експорту на 5% виглядає обережним і реалістичним орієнтиром для прогнозової оцінки.

Довгостроковий ефект пов'язаний з інноваційним розвитком, оновленням асортименту, розвитком кадрових компетентностей і формуванням культури якості. Ці напрями можуть не дати миттєвого фінансового результату, але вони створюють основу для стійких конкурентних переваг. Наприклад, пріоритизація R&D-напрямів може підвищити якість відбору інноваційних проєктів; портфельний аналіз препаратів – забезпечити кращу структуру асортименту; навчання персоналу – знизити операційні ризики; культура якості – підтримати довіру до підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Оцінюючи ефективність запропонованих заходів, важливо враховувати також непрямий ефект. До нього належать підвищення управлінської гнучкості, скорочення часу реагування на зміни попиту, краща координація між підрозділами, зменшення ризику помилок, посилення партнерської довіри та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків. Такі результати складніше виміряти у грошовому вираженні, але для розвитку конкурентних переваг вони мають не менше значення, ніж прямий фінансовий ефект.

Загальна очікувана ефективність запропонованих заходів може бути представлена через взаємозв'язок трьох рівнів результату. Перший рівень – операційний: зниження втрат, кращий контроль витрат, підвищення точності планування, скорочення відхилень. Другий рівень – управлінський: швидше ухвалення рішень, краща координація, підвищення прозорості даних, посилення відповідальності підрозділів. Третій рівень – стратегічний: оновлення конкурентних переваг, розширення експорту, зміцнення репутації, підвищення ринкової стійкості та підтримка довгострокової конкурентної позиції.

Доцільність запропонованих заходів підтверджується тим, що вони відповідають проблемам, визначеним у другому розділі. Зокрема, зростання

витрат компенсується інструментами виробничої оптимізації та ресурсозбереження; складність інноваційного розвитку – пріоритизацією R&D і портфельним аналізом; регуляторні бар'єри – посиленням експортного супроводу; потреба у цифровізації – інтеграцією управлінської аналітики; необхідність розвитку персоналу – навчанням і міжфункціональною взаємодією. Такий зв'язок робить запропоновані заходи обґрунтованими.

Водночас реалізація заходів потребує поетапності. На першому етапі доцільно зосередитися на тих інструментах, які не потребують надмірно великих інвестицій, але можуть швидко покращити керованість: портфельний аналіз, контроль витрат, моніторинг експортної ефективності, формування міжфункціональних груп, навчання персоналу. На другому етапі можна посилювати цифрову інтеграцію, енергоефективність і регуляторний супровід. На третьому етапі доцільно розширювати інноваційні проекти та експортні напрями, які мають найбільший стратегічний потенціал.

Отже, оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів свідчить про їх практичну доцільність для АТ «Фармак». Прогнозні розрахунки показують, що навіть помірне зниження непродуктивних витрат на 1% може забезпечити орієнтовну економію понад 107 млн грн, а приріст експортної виручки на 5% – додатково понад 136 млн грн. Крім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи забезпечують управлінський, виробничий, інноваційний, експортний і репутаційний результат. Їх реалізація дозволить посилити конкурентні переваги АТ «Фармак», підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів і створити передумови для довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями забезпечення розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак». На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, визначено, що подальше посилення конкурентної позиції підприємства має спиратися на розвиток якості

та регуляторної відповідності, інноваційного й асортиментного потенціалу, виробничої та ресурсної ефективності, експортної спроможності, цифровізації управління та кадрових компетентностей.

Запропоновано модель стратегічного розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак», яка передбачає комплексне поєднання виробничих, інноваційних, експортних, цифрових і кадрово-організаційних напрямів. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності управлінських рішень і забезпечує зв'язок між виявленими проблемами, резервами розвитку та практичними заходами щодо посилення конкурентних переваг підприємства.

Також було запропоновано систему інструментів посилення конкурентних переваг АТ «Фармак». До найбільш важливих із них віднесено пріоритизацію R&D-напрямів, портфельний аналіз лікарських засобів, формування міжфункціональних проєктних груп, використання елементів ощадливого виробництва, контроль витрат за центрами відповідальності, розвиток експортної аналітики, посилення регуляторного супроводу, цифрову інтеграцію даних і навчання персоналу.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація може забезпечити як прямий економічний, так і управлінський ефект. Зокрема, навіть обережне прогнозне зниження непродуктивних витрат на 1% може дати підприємству суттєву економію, а приріст експортної виручки на 5% – додатковий фінансовий результат і посилення міжнародної присутності. Водночас частина ефекту матиме довгостроковий характер і проявлятиметься через оновлення асортименту, підвищення якості управління, зміцнення репутації та посилення стійкості конкурентних переваг.

Отже, запропоновані напрями й інструменти розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак» є доцільними, оскільки вони відповідають виявленим проблемам і резервам підприємства. Їх реалізація дозволить підвищити виробничу ефективність, посилити інноваційний розвиток, розширити експортні можливості, покращити управлінську гнучкість і створити передумови для довгострокового зміцнення конкурентної позиції підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та прикладні засади забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства на прикладі АТ «Фармак». Проведене дослідження дало змогу встановити, що в сучасних умовах конкурентні переваги є не окремою характеристикою діяльності підприємства, а важливою складовою його стратегічного розвитку, ринкової стійкості та ефективності управління. Для фармацевтичного підприємства це питання має особливе значення, оскільки конкурентна позиція формується не лише через ціну або обсяг продажів, а передусім через якість продукції, інноваційність, технологічну дисципліну, відповідність стандартам, довіру споживачів і здатність працювати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У першому розділі було розкрито сутність конкурентних переваг підприємства та визначено їх значення в системі менеджменту. Встановлено, що конкурентні переваги є джерелами конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони забезпечують його здатність відрізнитися від конкурентів, створювати цінність для споживачів і підтримувати стійкі ринкові позиції. На відміну від конкурентоспроможності, яка відображає загальний результат ринкової діяльності, конкурентні переваги виступають конкретними чинниками, що формують цей результат.

У роботі визначено, що формування конкурентних переваг залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать ресурсний потенціал, виробничо-технологічна база, якість продукції, інноваційна активність, фінансова стійкість, кадрові компетентності, ефективність управління та цифровізація. До зовнішніх – рівень конкуренції, попит, державне регулювання, галузеві стандарти, міжнародне середовище, логістичні умови та загальна економічна ситуація. З'ясовано, що стійкі конкурентні переваги виникають не внаслідок дії одного чинника, а через їх системну взаємодію.

Також у першому розділі було узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства. Визначено, що для їх аналізу

можуть використовуватися ресурсний, ринковий, фінансово-економічний, порівняльний, експертний, стратегічний, процесний та інтегральний підходи. Найбільш доцільним є комплексне оцінювання, яке дозволяє поєднати кількісні й якісні показники, врахувати внутрішній потенціал підприємства, його ринкову позицію, фінансові результати, інноваційність, якість продукції та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі було проведено аналіз конкурентних переваг АТ «Фармак». Організаційно-економічна характеристика підприємства показала, що АТ «Фармак» є одним із провідних підприємств фармацевтичної галузі України, має сформовану виробничу базу, функціональну систему управління, експортний досвід, кадровий потенціал і позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. У 2022–2024 рр. підприємство нарощувало чистий дохід, зберігало прибутковість і підтримувало експортну активність, що свідчить про його організаційну та ринкову стійкість.

Аналіз ключових чинників формування конкурентних переваг АТ «Фармак» показав, що найбільш вагомими серед них є якість продукції, виробничо-технологічний потенціал, інноваційна активність, асортиментна політика, експортна спроможність, фінансова стійкість, репутація, кадровий потенціал і цифровізація управління. Особливе значення для підприємства має якість, оскільки у фармацевтичній галузі вона є не тільки умовою конкурентної боротьби, а й базовою вимогою до діяльності виробника лікарських засобів. Експортна активність підприємства підтверджує наявність міжнародного виміру конкурентних переваг.

Разом із тим у роботі встановлено, що подальший розвиток конкурентних переваг АТ «Фармак» стримується низкою проблем. До них належать зростання виробничих витрат, висока вартість підтримки якості, складність інноваційного розвитку, регуляторні бар'єри, конкуренція на внутрішньому й зовнішньому фармацевтичних ринках, логістичні ризики, потреба в подальшій цифровізації та постійному розвитку кадрових компетентностей. Ці проблеми не заперечують наявних сильних сторін підприємства, але свідчать про необхідність системного

управління їх подальшим розвитком.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями забезпечення розвитку конкурентних переваг АТ «Фармак». Визначено, що стратегічний розвиток підприємства має спиратися на шість взаємопов'язаних напрямів: посилення якості та регуляторної відповідності продукції, розвиток інноваційного й асортиментного потенціалу, підвищення виробничої та ресурсної ефективності, розширення експортних можливостей, поглиблення цифровізації управління та розвиток кадрових компетентностей і культури якості.

У роботі запропоновано систему інструментів посилення конкурентних переваг АТ «Фармак». До них віднесено пріоритизацію R&D-напрямів, портфельний аналіз лікарських засобів, формування міжфункціональних проєктних груп, використання елементів ощадливого виробництва, енерго- та ресурсозбереження, контроль витрат за центрами відповідальності, оцінювання привабливості зовнішніх ринків, посилення регуляторного супроводу експорту, розвиток партнерських каналів, інтеграцію цифрової аналітики, навчання персоналу та розвиток культури якості.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація може забезпечити як прямий економічний, так і управлінський ефект. Зокрема, навіть помірне прогнозне зниження непродуктивних витрат на 1% може дати підприємству суттєву економію, а приріст експортної виручки на 5% – додатковий фінансовий результат і посилення міжнародної присутності. Крім того, запропоновані заходи мають сприяти підвищенню управлінської гнучкості, покращенню планування, скороченню операційних ризиків, оновленню продуктового портфеля та зміцненню репутації підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані напрями й інструменти можуть бути використані для підвищення стійкості конкурентних переваг АТ «Фармак». Їх реалізація дозволить підприємству краще контролювати витрати, підтримувати якість продукції, розвивати інновації, розширювати експортні можливості, посилювати цифрову аналітику та забезпечувати професійний розвиток персоналу. Важливо, що

запропоновані заходи не мають фрагментарного характеру, а формують єдину систему розвитку конкурентних переваг.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі розкрито теоретичну сутність конкурентних переваг підприємства, визначено чинники їх формування, узагальнено методичні підходи до оцінювання, проведено аналіз конкурентних переваг АТ «Фармак», виявлено проблеми та резерви їх розвитку, а також обґрунтовано практичні напрями посилення конкурентної позиції підприємства. Проведене дослідження підтвердило, що розвиток конкурентних переваг АТ «Фармак» має ґрунтуватися на поєднанні якості, інновацій, виробничої ефективності, експортної активності, цифровізації та кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 24.02.2026).
4. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.03.2026).
5. Про лікарські засоби: Закон України від 28.07.2022 № 2469-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 929 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Антимонопольний комітет України. Звіт Антимонопольного комітету України за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://amcu.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Антимонопольний комітет України. Звіт Антимонопольного комітету України за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://amcu.gov.ua> (дата

звернення: 21.03.2026).

9. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Знання-Прес, 2004. 645 с.

10. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 448 с.

11. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 332 с.

12. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНТЕУ, 2018. 792 с.

13. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.

14. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

15. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

16. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

17. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2006. 423 с.

18. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).

19. Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://www.dec.gov.ua> (дата звернення: 26.03.2026).

20. Державний реєстр лікарських засобів України. URL: <https://www.drlz.com.ua> (дата звернення: 27.03.2026).

21. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Офіційний сайт. URL: <https://www.dls.gov.ua> (дата звернення: 28.03.2026).

22. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В., Полякова О. М. Маркетинг: навч.

посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 315 с.

23. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

24. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

25. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.

26. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

27. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с.

28. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2011. 252 с.

29. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Знання, 2010. 406 с.

30. Климчук А. О. Управління підприємством в умовах конкурентного середовища: монографія. Вінниця : ВНАУ, 2020. 236 с.

31. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

32. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165.

33. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. 3-тє вид., оновл. і допов. Львів: Новий Світ-2000, 2014. 426 с.

34. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.

36. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
37. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., випр. і допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
38. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / пер. з англ. Київ: Знання, 2008. 800 с.
39. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 4, т. 1. С. 51–54.
40. Луцяк В. В., Пронько Л. М., Мазур К. В., Колесник Т. В. Маркетинговий потенціал інновацій як фактор створення конкурентних переваг аграрних підприємств: монографія. Вінниця : ВНАУ, 2020. 220 с.
41. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.
42. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Діалектика, 2020. 672 с.
43. Міністерство економіки України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
44. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
45. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ : Знання, 2011. 630 с.
46. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2001. 560 с.
47. Офіційний сайт АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua> (дата звернення: 02.04.2026).
48. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 408 с.
49. Proxima Research. Аналітичні матеріали фармацевтичного ринку України. URL: <https://proximaresearch.com/ua/> (дата звернення: 06.04.2026).

50. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
51. Річний звіт АТ «Фармак» за 2022 рік. Київ, 2023. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/richnij-zvit-tovaristva-za-2022.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).
52. Річний звіт АТ «Фармак» за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/richnij-zvit-tovaristva-za-2023.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
53. Річний звіт АТ «Фармак» за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/10/richnij-zvit-tovaristva-za-2024.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).
54. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 668 с.
55. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.
56. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. 5-те вид. Київ : Каравела, 2012. 368 с.
57. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17–20.
58. Український фармацевтичний журнал. Офіційний сайт наукового видання. URL: <https://ufj.org.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
59. Фармацевтична енциклопедія / голова ред. ради В. П. Черних. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : Моріон, 2016. 1952 с.
60. Фармацевтична галузь України: тенденції розвитку та виклики воєнного часу. *Щотижневик Аптека*. 2024. URL: <https://www.apteka.ua> (дата звернення: 11.04.2026).
61. Фінансова звітність АТ «Фармак» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. Київ, 2024. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2023-roku.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).

62. Фінансова звітність АТ «Фармак» за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. Київ, 2025. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2024-roku.pdf> (дата звернення: 13.04.2026).
63. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 316 с.
64. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
65. Щотижневик Аптека. Аналітичні матеріали щодо фармацевтичного ринку України. URL: <https://www.apteka.ua> (дата звернення: 14.04.2026).
66. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
67. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
68. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Boston : Pearson, 2016. 832 p.
69. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. New York : Free Press, 2009. 416 p.
70. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
71. Hamel G., Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, № 3. P. 79–91.