МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему «Управління конкурентним потенціалом промислового підприємства»
за матеріалами АТ «Фармак»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ЕМУ – 23-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві» _____ Міщанін Євгенія Едуардівна

Науковий керівник _____ Лазебник Лариса Леонідівна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми _____ Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
протокол від 23.12.2024 № 6

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 2 20.01.2025
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки електронний підпис
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 95 5 А 05.02.2025
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: (підпис) Филюк Г.М.., д.е.н., професор.

Заступник голови ЕК електронний підпис (підпис) Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії: електронний підпис (підпис) Піжук О.І., д.е.н., професор

(підпис) Ткаченко В.В., к.е.н., доцент

Секретар комісії Баланюк Г.Й., провідний фахівець

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Міщанін Євгенії Едуардівни

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
І.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	**від 0 до 25**	24	ел. підпис Лазебницька І.	
2.Дотримання вимог щодо оформлення	**від 0 до 5**	5		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	**від 0 до 5**	5		
4. Рецензент	**від 0 до 5**	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	**від 1 до 10**	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	49	ел. підпис	
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І.Доповідь	**від 0 до 10**			
2. Роздатковий матеріал	**від 0 до 5**			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	**від 0 до 25**			
4. Апробація (участь у конференціях)	**від 0 до 10**	10		
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	95		

Лазебницька І. ел. підпис
Пінчук О. ел. підпис

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
95	A	5	05.02.25	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Лазебницька І. ел. підпис
Пінчук О. ел. підпис

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарева

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

Міщанін Євгенії Едуардівни

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Управління конкурентним потенціалом промислового підприємства»
Затверджена наказом ректора від 6 грудня 2023 р. № 1640
2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2025 р.
3. Мета роботи: узагальнення теоретичних і методичних основ управління конкурентним потенціалом підприємства сфнри промисловості та обгрунтування практичних пропозицій стосовно напрямів удосконалення цього процесу для АТ «Фармак».
Об'єкт дослідження: конкурентний потенціал підприємства.
Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємства.
База дослідження: АТ «Фармак».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2021-2023 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 10 таблиць, 8 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентним потенціалом підприємства 1.1. Конкупентний потенціал підприємства як об'єкт управління, 1.2. Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, 1.3. Методичні підходи до формування механізму управління конкурентним потенціалом підприємства; Розділ 2. Діагностика конкурентного потенціалу промислового підприємства АТ «Фармак». 2.1.Аналіз діяльності АТ «Фармак » на фармацевтичному ринку, 2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу АТ «Фармак», Розділ 3. Напрями удосконалення управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах воєнного стану в Україні, 3.1. Сучасні проблеми та напрями мінімізації ризиків втрати конкурентоспроможності АТ «Фармак» на ринку, 3.2. Обгрунтування пропозицій по удосконаленню системи управління конкурентним потенціалом АТ «Фармак» в контексті зростання рівня його конкурентоспроможності.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роб	
		За планом	Факти
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	06.12.2023 р.	06.12.2023
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2024 р.	05.03.2024
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2024 р.	31.05.2024
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2024 р.	07.09.2024
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.11.2024 р.	26.11.2024
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.12.2024 р.	17.12.2024
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.12.2024 р.	26.12.2024
9.	Попередній захист дипломної роботи	23.12.2024 р.	23.12.2024
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	15.01.2025
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	17.01.2025
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	03.01.2025 р.	03.01.2025
13.	Захист дипломної роботи	04-05.02.2025 р.	04-05.02.20

Дата видачі завдання 6 грудня 2023 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи ел. підпис Лазебник Лари Леонідівна, д.е професор

Керівник освітньо-професійної програми ел. підпис Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., профес

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти ел. підпис Міщанін Євге Едуардівна

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:50:33 19.01.2025

Назва файлу з підписом: D_EMU 23-1_Mischanin_Yevgeniya.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 358.1 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: D_EMU 23-1_Mischanin_Yevgeniya.docx
Розмір файлу без підпису: 390.6 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:50:33 19.01.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000EE561A019A026C05
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:22:32 20.01.2025

Назва файлу з підписом: D_EMU 23-1_Mischanin_Yevgeniya.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 356.9 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: D_EMU 23-1_Mischanin_Yevgeniya.docx
Розмір файлу без підпису: 390.6 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна
П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна
Країна: Україна
РНОКПП: 2999520140
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 19:22:30 20.01.2025
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг
Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:09:35 19.01.2025

Назва файлу з підписом: Дипломна_робота_проект_Міщанін_Є_Е_.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 2.2 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Дипломна_робота_проект_Міщанін_Є_Е_.docx
Розмір файлу без підпису: 2.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: МІЩАНІН ЄВГЕНІЯ ЕДУАРДІВНА
П.І.Б.: МІЩАНІН ЄВГЕНІЯ ЕДУАРДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 3747601728
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 19:09:35 19.01.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000015C5AB01232ADF05
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:17:02 05.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 21.3 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx
Розмір файлу без підпису: 19.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна
П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна
Країна: Україна
РНОКПП: 2999520140
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:16:58 05.02.2025
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг
Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 17:29:05 05.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 25.4 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx
Розмір файлу без підпису: 21.9 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 17:29:05 05.02.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000EE561A019A026C05
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентний потенціал підприємства як об’єкт управління

1.2. Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

1.2. Методичні підходи до формування механізму управління конкурентним потенціалом підприємства

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «ФАРМАК»

2.1. Аналіз діяльності АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку

2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу АТ «Фармак»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

3.1. Сучасні проблеми та напрями мінімізації ризиків втрати конкурентоспроможності АТ «Фармак» на ринку

3.2. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню системи управління конкурентним потенціалом АТ «Фармак» в контексті зростання рівня його конкурентоспроможності

ВИСНОВКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогочасні глобалізаційні виклики, посилення взаємозалежності між економічними процесами в різних країнах світу, загострення конкурентної боротьби не лише на внутрішніх товарних ринках окремої країни, але й на зовнішніх міжнародних ринках, позначаються на функціонуванні промислових підприємств й можливостях до нарощування та використання їх конкурентного потенціалу. Останній визначає спроможність підприємства генерувати конкурентні переваги та використовувати їх задля завоювання та утримання вигідних конкурентних позиції на певному ринку та ефективної господарської діяльності.

Формування високого рівня конкурентного потенціалу промислового підприємства та його ефективна реалізація дає змогу дієво реагувати на різноманітні виклики зовнішнього ринкового середовища, забезпечуючи тим самим зростання обсягів діяльності та сталий розвиток підприємства. В свою чергу, це потребує від керівництва формування дієвої, цілісної системи управління конкурентним потенціалом підприємства. Актуальність подальших досліджень питань управління конкурентним потенціалом промислового підприємства зумовлена нестандартними, вкрай складними та непередбачуваними зовнішніми умовами функціонування вітчизняних підприємств, спричиненими повномасштабною російською агресією. Такі умови вимагають нових підходів, інноваційних рішень як в частині управління підприємством в цілому, так і управління його конкурентним потенціалом зокрема.

Стан та ступінь розробки даної проблеми в спеціальній літературі. Проблематику формування конкурентного потенціалу підприємства та його оцінки досліджують багато вчених, зокрема Лужецький А., Крамар І., Варга В.,Бєляєва Н. Харчук Т., Матвєєв В. та ін. Теоретичні, методичні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємства висвітлено в працях таких науковців як Кирчата І., Гриньов А., Злидень І., Малик О., Шульженко В.,

Панченко М., Селезньова О., Олейнікова О., Стахова М. Однак, не дивлячись на значну кількість наукових розробок в цій сфері, доречними є подальші наукові дослідження питання організації управління конкурентним потенціалом підприємства в теперішніх умовах воєнного стану в Україні, з урахуванням чисельних важко прогнозованих загроз і ризиків.

Мета кваліфікаційної роботи – узагальнення теоретичних і методичних основ управління конкурентним потенціалом підприємства сфери промисловості та обґрунтування практичних пропозицій стосовно напрямів удосконалення цього процесу для АТ «Фармак».

Завдання роботи:

– розкрити сутність конкурентного потенціалу підприємства як окремого об'єкта управління;

– охарактеризувати процедуру проведення оцінки конкурентного потенціалу підприємства;

– дослідити методичні підходи до створення цілісного механізму управління конкурентним потенціалом промислового підприємства;

– проаналізувати господарську діяльність АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку;

– провести кількісну оцінку рівня конкурентного потенціалу АТ «Фармак»;

– визначити наявні проблеми та шляхи зниження ризиків втрати конкурентоспроможності АТ «Фармак» на ринку;

– сформулювати конкретні пропозиції щодо покращення системи управління конкурентним потенціалом АТ «Фармак» в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є конкурентний потенціал підприємства.

База дослідження – акціонерне товариство «Фармак».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи використано ряд загальнонаукових методів економічних досліджень, зокрема:

метод групування, метод систематизації, метод аналізу, метод синтезу, статистичні методи, метод інтегральної оцінки, метод узагальнення, методи наочного представлення результатів дослідження (табличний, графічний, схематичний).

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи становлять різноманітні літературні джерела, а саме – публікації українських вчених у фахових і нефахових виданнях, монографії, матеріали конференцій та аналітичних оглядів з питань розвитку ринку фармацевтичної продукції, звітні статистичні дані про господарську діяльність АТ «Фармак», інші матеріали з інтернет-ресурсів й довідково-інформаційних джерел.

Апробація результатів дослідження. Головні результати проведеного дослідження відображені у …….

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентний потенціал підприємства як об'єкт управління

Вітчизняні та зарубіжні науковці активно досліджують питання формування, оцінки, управління, використання та нарощування конкурентного потенціалу підприємства. Першочерговим в цьому процесі є визначення економічної сутності категорії «конкурентний потенціал підприємства». З цього приводу насамперед відзначимо, що в джерелах економічної літератури міститься певна різноманітність міркувань та інтерпретацій науковцями зазначеної категорії. Наприклад, Бабій І.В. під конкурентним потенціалом розуміє систему можливостей, ресурсів і компетенцій, з урахуванням яких в динаміці створюється комплекс конкурентних переваг підприємства, котрі включають також інноваційність та адаптивність, що постійно знаходяться під впливом багатьох факторів (внутрішніх і зовнішніх) та продукують рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку [[1]5, с. 132]. Тобто, науковець наголошує на потребі у комплексному підході до утворення цілісного конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства.

Міркування кількох науковців з приводу економічної сутності конкурентного потенціалу підприємства нами систематизовано та представлено в табл. А 1.1 додатку А. На наше переконання, одним із найбільш повних трактувань цієї категорії є визначення, запропоноване Кирчатою І.М., Поясник Г.В. [[2]7, с. 65]. Адже ці науковці зазначають і про сукупність взаємоузгоджених ресурсів і можливостей внутрішнього середовища, і про вплив динамічного зовнішнього середовища на процес формування конкурентних переваг підприємства, і на тому, що останній підпорядковується досягненню визначених стратегічних цілей функціонування підприємства на ринку, зокрема такій цілі як

[1] Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Випуск №2. Том 2. 2017. С. 130-135.
[2] Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

забезпечення високого рівня конкурентного статусу на різних стадіях життєвого циклу.

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства доречно розкривати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів – ресурсів, компетенцій та потенційних можливостей, за рахунок яких і відбувається утворення конкурентних переваг, певного рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, залежно від поєднання й вектора впливу спільно чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Конкурентний потенціал підприємства одночасно охоплює три рівні відносин і зв'язків:

– показує минуле, якщо точніше, то сукупність якостей, які були накопичені потенціалом як системою під час її становлення, а також і таких, що забезпечують її функціонування та можливості наступного розвитку. Тобто, конкурентний потенціал практично приймає значення терміну «ресурс»;

– визначає рівень фактичного використання можливостей (наявних і потенційних), а ще відокремлює ресурси – реалізовані та нереалізовані. При цьому певною мірою він співпадає з категорією «резерв»;

– орієнтується на стратегічний розвиток підприємства у довгостроковому періоді, тому що існує як єдина цілісність стійкого та мінливого станів його діяльності [[3]8, с. 126–127].

Утворення конкурентного потенціалу підприємства – це доволі складний та чималий процес. Останній передбачає поліпшення існуючих можливостей підприємства у такий спосіб, щоб властивості усякого окремого функціонального елемента у його складі зумовлювали максимально можливе використання якостей усіх решти елементів, а їх сукупність генерувала нову спроможність підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх обмежувальних чинників.

[3] Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. № 8. 2013. С. 125–128.

Для конкурентного потенціалу підприємства притаманними є ряд базових принципів і характерних ознак. Останні, що нами представлено в табл. 1.1, підкреслюють динамічний і комплексний характер конкурентного потенціалу підприємства, який є провідним чинником для його успішної діяльності та сталого розвитку в сучасних умовах посиленої конкуренції на ринку.

Таблиця 1.1

Характерні ознаки та головні принципи конкурентного потенціалу підприємства в нинішніх ринкових умовах

Принципи	Ознаки
Взаємоузгодженість	Елементи конкурентного потенціалу перебувають у взаємодії між собою, утворюючи синергетичний ефект, тим самим підвищуючи сумарну ефективність використання ресурсів.
Систематизованість	Конкурентний потенціал виступає впорядкованим і організованим комплексом різноманітних можливостей, видів ресурсів і компетенцій підприємства.
Інноваційність	Постійний пошук і введення нових ідей, сучасних технологій та процесів заради росту конкурентоспроможності підприємства
Адаптивність	Спроможність підприємства оперативно та дієво реагувати на переміни у зовнішньому середовищі, таким чином забезпечуючи стійкі конкурентні переваги
Інтеграція внутрішніх можливостей та ресурсів	Найбільш ефективне поєднання та подальше використання наявних ресурсів і можливостей заради досягнення стратегічних цілей функціонування підприємства
Високий конкурентний статус	Забезпечення підприємству конкурентних переваг, порівняно з конкурентами та стійкої позиції на ринку
Раціональне використання ресурсів	Ефективне управління існуючими ресурсами для того, щоб досягти максимальних кінцевих результатів з найменшими витратами
Досягнення поставлених цілей	Орієнтованість на досягнення кількісно вимірюваних, реалістичних і конкретних цілей, котрі сприяють сталому розвитку підприємства
Підтримка на різних етапах життєвого циклу підприємства	Спроможність генерувати конкурентні переваги на кожній стадії розвитку підприємства, починаючи від його створення до зрілості
Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів	Неодмінна взаємодія з чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають вплив на конкурентний потенціал

Джерело: складено автором за[4]

[4] Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf

Харчук Т.В., провівши ґрунтовний аналіз літературних джерел стосовно конкурентного потенціалу підприємства вказує на такі ключові ознаки цього потенціалу як: функціональна; ресурсна; методична; структурна; адаптивна; результативна; порівняльна; динамічна; комплексна [5, с. 310].

Науковці ретельно досліджують окремі різновиди конкурентного потенціалу підприємства, які виділяють за декількома класифікаційними ознаками (табл. 1.2). Це дає можливість всебічно вивчити конкурентний потенціал, зрозуміти фактори, що формують і визначають його розвиток.

Таблиця 1.2

Види конкурентного потенціалу підприємства за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Види конкурентного потенціалу
За складністю формування	– ресурсний: сформований за рахунок сукупності ресурсів;
	– функціональний: утворений завдяки здійсненню певних видів діяльності.
За цілями формування	– конкурентний потенціал, завдяки якому підприємство функціонує;
	– конкурентний потенціал, що забезпечує розвиток підприємства;
	– конкурентний потенціал, що забезпечує виживання підприємства.
За цілями реалізації	– конкурентний потенціал, що забезпечує досягнення поточних цілей;
	– конкурентний потенціал, завдяки якому відбувається досягнення стратегічних цілей;
За ступенем реалізації	– реалізований;
	– перспективний
За стійкістю конкурентних переваг	– конкурентний потенціал, що базується на стійких конкурентних перевагах;
	– конкурентний потенціал, що опирається на нестійкі конкурентні переваги.

Джерело: складено автором за [6].

Конкурентний потенціал характерний для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру, виду економічної діяльності та форми власності. Конкурентний потенціал є вагомою складовою в системі економічного потенціалу підприємства. На переконання Бабій І., у структурі конкурентного

[5]Харчук Т.В. Ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №18. С. 306-312. http://global-national.in.ua/archive/18-2017/59.pdf

[6]Харчук Т.В. Ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №18. С. 306-312. http://global-national.in.ua/archive/18-2017/59.pdf

потенціалу підприємства доцільно виокремити шість головних складових елементів (видів потенціалу), а саме: ресурсний (включає в себе фінансовий, трудовий, інформаційний); виробничий; маркетинговий; управлінський; інноваційний; інтелектуальний (творчий). Коротку характеристику кожного із зазначених елементів конкурентного потенціалу підприємства нами представлено в табл. Б 1.2 додатку Б. Інші науковці в структурі конкурентного потенціалу підприємства виокремлюють такі складові як: кадровий, виробничий, фінансовий, маркетинговий, інформаційно-інноваційний та управлінський потенціал. Тобто, конкурентний потенціал охоплює багато різновидів інших потенціалів, усі види ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), які поєднуючись разом забезпечують підприємству можливість вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку. Виокремлення у складі конкурентного потенціалу окремих структурних елементів є цінним з позицій проведення його комплексної детальної оцінки та формування дієвої системи управління цим потенціалом підприємства.

1.2. Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Важливість проведення оцінювання конкурентного потенціалу підприємства зумовлена тим, що це дає змогу виявити усі сильні та вразливі сторони діяльності підприємства, можливості для посилення його конкурентних позицій на ринку, а також сформувати дієву конкурентну стратегію, реалізація якої сприятиме зростанню частки підприємства на ринку.

Метою оцінювання конкурентного потенціалу підприємства виступає встановлення його спроможності ефективно конкурувати на певному ринку, ідентифікація його сильних і слабких сторін, виявлення ймовірних ризиків і загроз, а також потенційних можливостей для наступного сталого розвитку та покращення господарської діяльності. Ключові завдання проведення оцінки конкурентного потенціалу підприємства представлено на рис. 1.1.

В наукових літературних джерелах представлені різноманітні підходи, прийоми та методи кількісної оцінки розміру конкурентного потенціалу підприємства. Матвеєв В.В., Сарай Н.І. у своїх роботах розкривають різновиди оцінки конкурентного потенціалу підприємства за такими класифікаційними ознаками як:

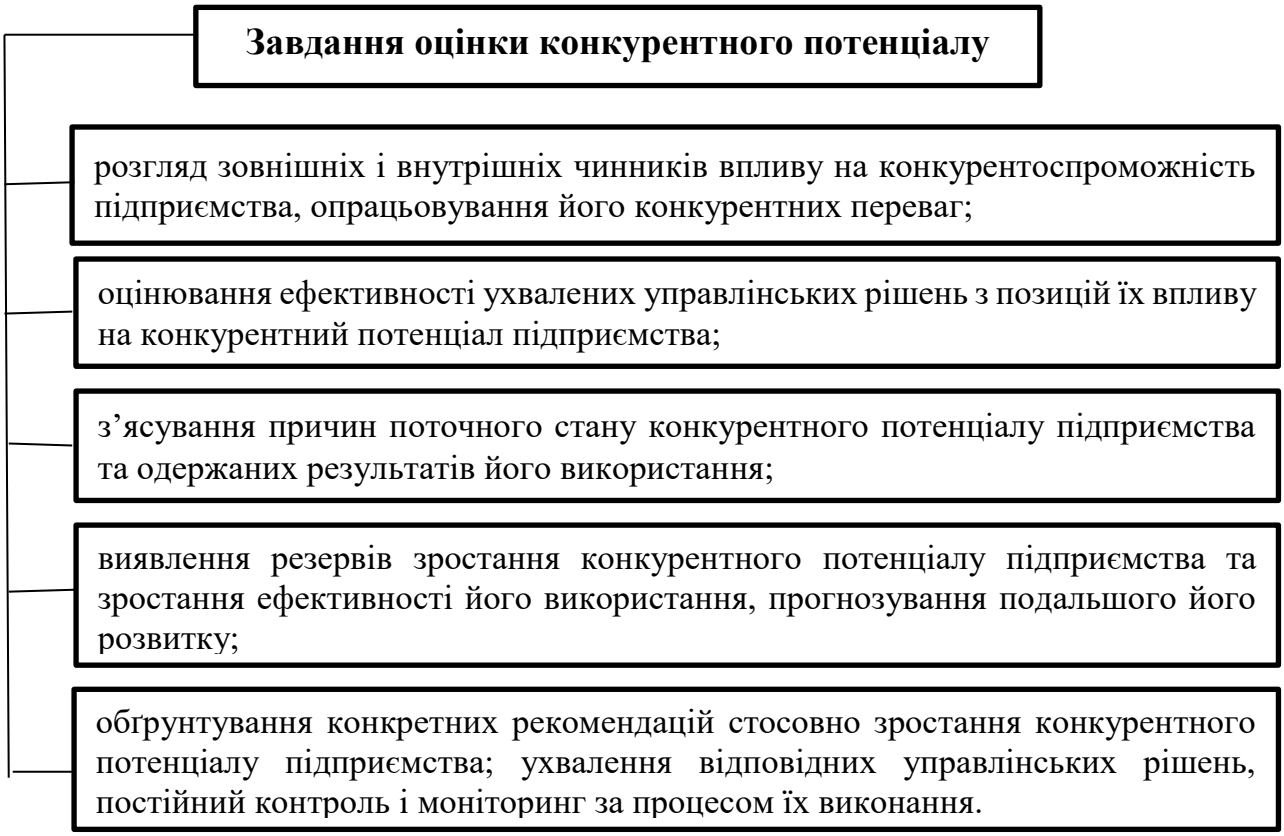


Рис. 1.1. Головні завдання проведення оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано за [34, с. 288].

– залежно від спрямованості формування інформаційної бази – експертні та критеріальні;

– за способом представлення фінальних результатів – математичні, логістичні, графічні;

– за можливістю розроблення управлінських рішень – стратегічні та одномоментні;

– за способом оцінювання – матричні та індикаторні.

Невмержицький В.М., вивчаючи прийоми та способи оцінки конкурентного потенціалу підприємств аграрної сфери, основний акцент робить на зовнішніх і внутрішніх компонентах оцінювання цього потенціалу. Науковцем запропоновано проводити оцінку внутрішніх компонентів з позицій функціональної складової, що охоплює локальні потенціали та показує здатність підприємства як цілісної, відкритої системи продукувати конкурентні переваги, а також рівень їх практичної реалізації на підприємстві. А зовнішні компоненти, на переконання науковця, слід розглядати з позицій ринкової складової та ресурсного забезпечення.

Коротку характеристику підходів, які вітчизняні науковці пропонують використовувати в цілях оцінювання конкурентного потенціалу підприємства відображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Назва підходу	Коротка характеристика підходу
Ресурсний	Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства полягає у розрахунку вартості доступних для його діяльності ресурсів, а рівень використання потенціалу обчислюється відношенням одержаного результату до обсягу використаних задля цього ресурсів.
Результативний	Аналіз конкурентного потенціалу підприємства полягає в оцінці максимальної кількості благ, які ним можуть бути вироблені та реалізовані на ринку за наявного обсягу ресурсів та їх якості.
Резервний	Оцінка конкурентного потенціалу підприємства передбачає виявлення резервів, а також конкретних шляхів і строків їх мобілізації задля покращення його господарської діяльності.

Джерело: складено автором за [34, с. 21].

Доволі часто під час проведення оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, застосовується ряд наукових методів, які наочно відображені на рис. В.1 додатку В [7]. Застосування інтегрального методу для оцінювання конкурентного потенціалу, який також представлено на рис. В 1.1, пропонують такі вчені як Базилюк К.Ф. і Базилюк В.Б., аргументуючи це тим, що даний метод дає змогу дослідити всі складові елементи цього потенціалу [12]. При цьому для

[7] Матвєєв В.В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2630

обчислення інтегрального показника формується комплекс одиничних показників в розрізі складових елементів, які в сукупності й утворюють конкурентний потенціал підприємства. Власне кінцевий інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства запропоновано розраховувати за такою формулою:

$$I_{\text{КПП}} = \sum_{i=1}^{n} \alpha_{\text{КП}j} \times \text{КП}_j = \sum_{i=1}^{n} \alpha_{\text{КП}j} \times \left(\sum_{i=1}^{m} \beta \text{П}_{ij} \times \text{П}_{ij}\right), \quad (1.1)$$

де $I_{\text{КПП}}$ – це інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства;

$\alpha_{\text{КП}j}$ – питома вага j-го локального елемента конкурентного потенціалу підприємства;

n – це кількість локальних елементів у складі сукупного конкурентного потенціалу підприємства;

П_{ij} – оцінювання окремого і-го показника в структурі j-го локального елемента сукупного конкурентного потенціалу підприємства;

$\beta \text{П}_{ij}$ – вага окремого і-го показника в структурі j-го локального елемента потенціалу підприємства;

m – кількість окремих показників в складі j-го локального елемента конкурентного потенціалу підприємства.

Розрахунок величини конкурентного потенцалу підприємства за наведеною вище формулою дозволяє не лише проаналізувати поточний рівень цього потенціалу, а також і визначити напрями та резерви зростання конкурентних переваг (конкурентоспроможності) підприємства, враховуючи при цьому окремі складові потенціалу.

Практичне здійснення процесу оцінки конкурентного потенціалу підприємства, базуючись на обраному методичному підході, являє собою чітку послідовність конкретних дій, представлених в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Послідовність проведення оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Назва етапу	Коротка характеристика дій на окремому етапі
Етап 1	Формулювання мети та переліку ключових завдань проведення

	оцінки конкурентного потенціалу підприємства
Етап 2	Вибір групи підприємств, які функціонують на одному ринку, та проведення збору статистичної інформації, необхідної для проведення порівняльного аналізу їх конкурентних потенціалів.
Етап 3	Детальний аналіз головних показників, які комплексно характеризують конкурентний потенціал підприємства
Етап 4	Обчислення групових, а також інтегрального показників конкурентного потенціалу підприємства
Етап 5	Порівняння одержаного рівня конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства зі значеннями рекомендованої шкали оцінювання
Етап 6	Формулювання висновків таі практичних рекомендацій стосовно наявного рівня конкурентного потенціалу підприємства та потенційних можливостей до його підвищення

Джерело: складено автором за [8].

Тобто, підсумовуючи наведену в табл. 1.4 інформацію, варто відзначити, що послідовність виконання оцінки розміру конкурентного потенціалу підприємства потребує проходження декількох взаємопов'язаних етапів – починаючи з постановки мети та задач, власне розрахунків показників конкурентного потенціалу підприємства та завершуючи обґрунтуванням висновків і рекомендацій на підставі одержаних під час оцінки результатів. Шкала кількісного оцінювання, а також характерні риси значень окремих рівнів конкурентного потенціалу підприємства наведено у табл. Г 1.3. додатку Г.

Враховуючи фактичний розмір конкурентного потенціалу, керівництво підприємства обирає наступні управлінські дії та можливості на стратегічному рівні його функціонування та розвитку на певному ринку. Результати оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства слугують базисом для побудови механізму управління цим потенціалом, що більш детально розглянемо в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

[8] Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf

1.2. Методичні підходи до формування механізму управління конкурентним потенціалом підприємства

Конкурентний потенціал підприємства виступає основою формування його конкурентних переваг і конкурентоспроможності, без яких неможливо перемогти в конкурентній боротьбі за клієнта. У зв'язку з постає потреба у постійному управлінні конкурентним потенціалом. В цьому питанні не існує єдиного підходу. Зокрема, ряд науковців розкривають зміст управління конкурентним потенціалом підприємства як невід'ємну складову системи управління його конкурентоспроможністю. Приклад одного із таких підходів до формування механізму управління конкурентним потенціалом підприємства, запропонований Кирчатою І.М., представлено на рис. Д 1.2 в додатку Д. Детально ознайомившись з рис. Д 1.2 можна відзначити, що механізм утворення конкурентоспроможності, який підпорядковується загальній системі управління підприємством, включає такі дії як визначення структури конкурентного потенціалу, знаходження його резервів, а також розробку заходів з його збереження і нарощування власне у складі цілісної системи по керуванню конкурентоспроможністю підприємства [[9]13, с. 44].

Разом з тим, враховуючи важливість конкурентного потенціалу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможної діяльності підприємства, управління останнім слід досліджувати як окрему систему або ж цілісний механізм. При цьому систему управління конкурентним потенціалом підприємства можна розглядати як комплекс засобів, методів і прийомів цілеспрямованого впливу в цілях раціонального використання усіх видів ресурсів і досягнення визначених пропорцій розвитку.

Злидень І.М. запропоновано досліджувати процес управління конкурентним потенціалом підприємства з позиції основоположних функцій управління, до числа яких належать планування, організація, контроль, координація та мотивація. Ще беручи до уваги системну природу управління,

[9] Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

вчений визначає процедуру управління конкурентним потенціалом підприємства як цілісну сукупність реалізації окремих заходів за кожною з виокремлених функцій управління [[10]81, с. 65].

Опираючись на напрацювання Злидень І.М., іншим науковцем – Гриньовим А.В., запропоновано механізм управління конкурентним потенціалом підприємства, який окрім зазначених вище функцій управління, включає ще одну досить цінну функцію, а саме – регулювання [[11]64].

Невід'ємною частиною процесу управління конкурентним потенціалом підприємства являється його формування, що насамперед передбачає ідентифікацію елементів у його складі та виявлення наявних взаємозв'язків між ними [[12]31]. Найбільша складність управління конкурентним потенціалом підприємства полягає у тому, що потрібно брати до уваги всі його компоненти у взаємозв'язку та постійній динаміці.

Головною ціллю управління конкурентним потенціалом підприємства в сучасних умовах виступає максимізація використання останнього, навіть якщо зовнішнє середовище нестабільне та непередбачуване. Формування дієвого механізму управління повинно базуватись на результатах оцінювання поточного рівня та стану конкурентного потенціалу підприємства в цілому та в розрізі окремих складових елементів. Тому однією з ключових задач постає виявлення, подальша систематизація та ґрунтовний розгляд всіх елементів, які являються складовими конкурентного потенціалу підприємства, розроблення методики розрахунку кількісних параметрів взаємного впливу цих елементів, а також утворення на цій основі методології управління цим потенціалом.

Головними функціями, які покликана виконувати система управління конкурентним потенціалом підприємства, на думку Селезньової О.В., є: формування критеріїв і параметрів, системи показників управління цим

---

[10] Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна: Зб. наук. праць. Економічна серія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2005. С. 63–67.

[11] Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

[12] Бакунов А.О., Яременко М.О. Концептуальний підхід до управління потенціалом торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 2 (11). С. 26–29.

потенціалом; оцінювання міри достатності конкурентного потенціалу задля утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; проведення оцінки рівня гнучкості потенціалу; аналіз стану виконання процесів розвитку конкурентного потенціалу в цілях наступної їх координації та здійснення контролю; пошук додаткових можливостей на перспективу та аналітичний супровід ухвалення стратегічних рішень відносно їх здійснення [13].

Науковці пропонують розділити процес управління конкурентним потенціалом підприємства на певну послідовність дій, яку наочно представлено на рис. 1.2.

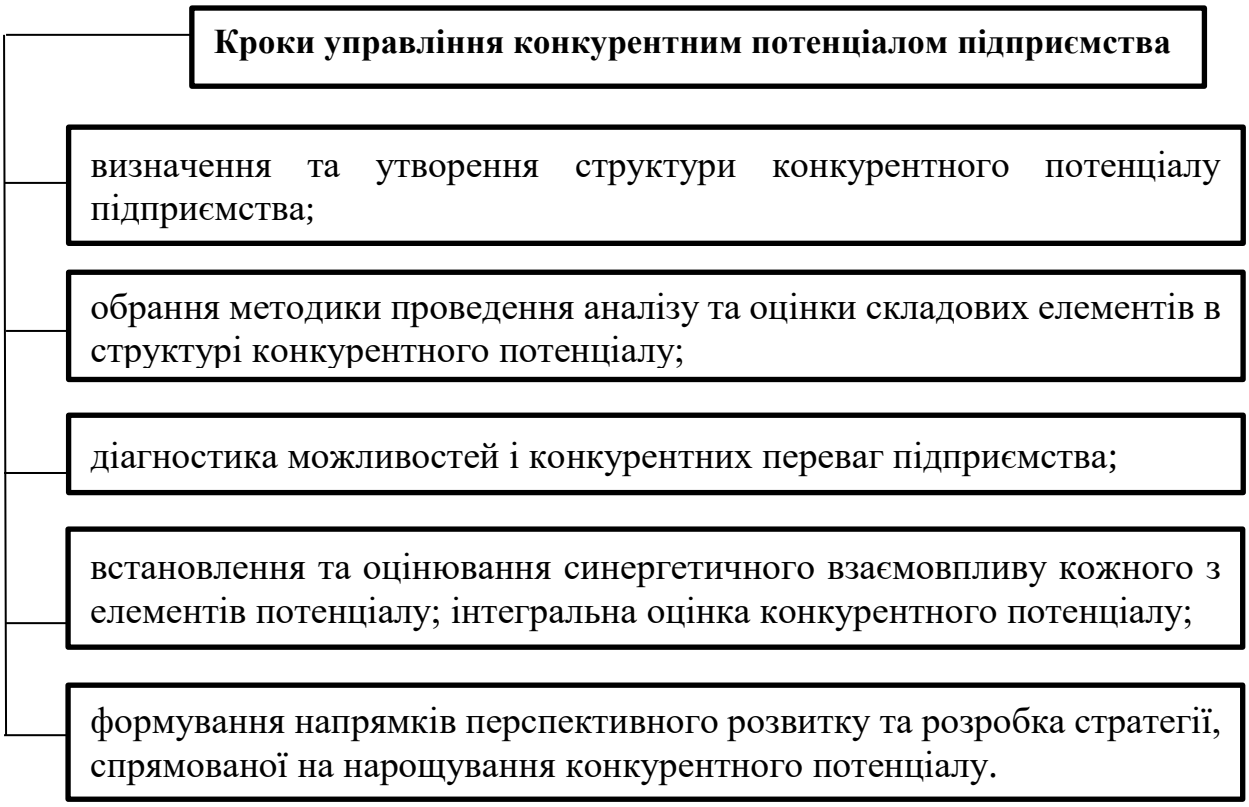


Рис. 1.2. Схема послідовності дій з управління конкурентним потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором за [14].

[13] Селезньова О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2012. №6. С. 209-213. С. 212. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-209_213.pdf

[14] Олейнікова О.О., Панченко М.О., Чернишова А.С. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів. ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. ПРАВО. 2019. №5/3. С. 16-19. https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/e9ef8db3-b2e2-47a7-9ac6-af81241bc54b/content

При розробці механізму управління конкурентним потенціалом підприємства варто враховувати ряд наукових принципів, зокрема таких:

– орієнтація на зовнішнє середовище господарювання, потреби ринку та споживачів, оскільки це створює можливості для росту конкурентних переваг і конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом;

– достатній обсяг інформаційного забезпечення, а також рівня повноважень в особи, яка ухвалює адміністративні рішення;

– застосування процесного підходу, який дозволяє ефективніше досягати результату у зв’язку з тим, що відбувається керування ресурсами та діяльністю як процесом. До того ж цей підхід надає змогу встановлювати джерела отримання необхідної інформації та зворотній зв'язок;

– системний підхід до управління взаємопов’язаними внутрішніми процесами між елементами конкурентного потенціалу, управління останніми як системою, що сприяє досягненню затверджених цілей;

– безперервний, постійний моніторинг конкурентного потенціалу, що зокрема, дозволяє вчасно виявити та попередити помилки та відхилення;

– використання інформації з достовірних, перевірених джерел;

– урахування тісного взаємозв’язку та взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

На думку Олейнікової О.О., Панченко М.О. зростання результативності управління конкурентним потенціалом підприємства потребує застосування стратегічного підходу. Останній науковці розглядають як комплекс засобів і процесів розробки та здійснення набору маркетингових стратегій підприємства задля забезпечення отримання довгострокових конкурентних переваг, гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Ключовими умовами вдалого управління конкурентним потенціалом підприємства у стратегічному плані виступають: наявність переліку конкретних конкурентних цілей; моніторинг на постійній основі портфеля маркетингових стратегій; впевненість в доцільності та ефективності обраних стратегій; періодичний аналіз рівня ефективності реалізації конкурентного потенціалу; гнучкість поведінки, що забезпечує

застосування мінімальної кількості ресурсів для отримання максимального результату; координованість, організованість функціонування системи управління підприємством [2]. Узгодження розвитку конкурентного потенціалу підприємства за рахунок зовнішніх і внутрішніх можливостей виступає базисом стратегічного підходу до управління[15].

Для забезпечення процесу управління конкурентним потенціалом підприємства слід дотримуватись умов, відображених на рис. 1.3.

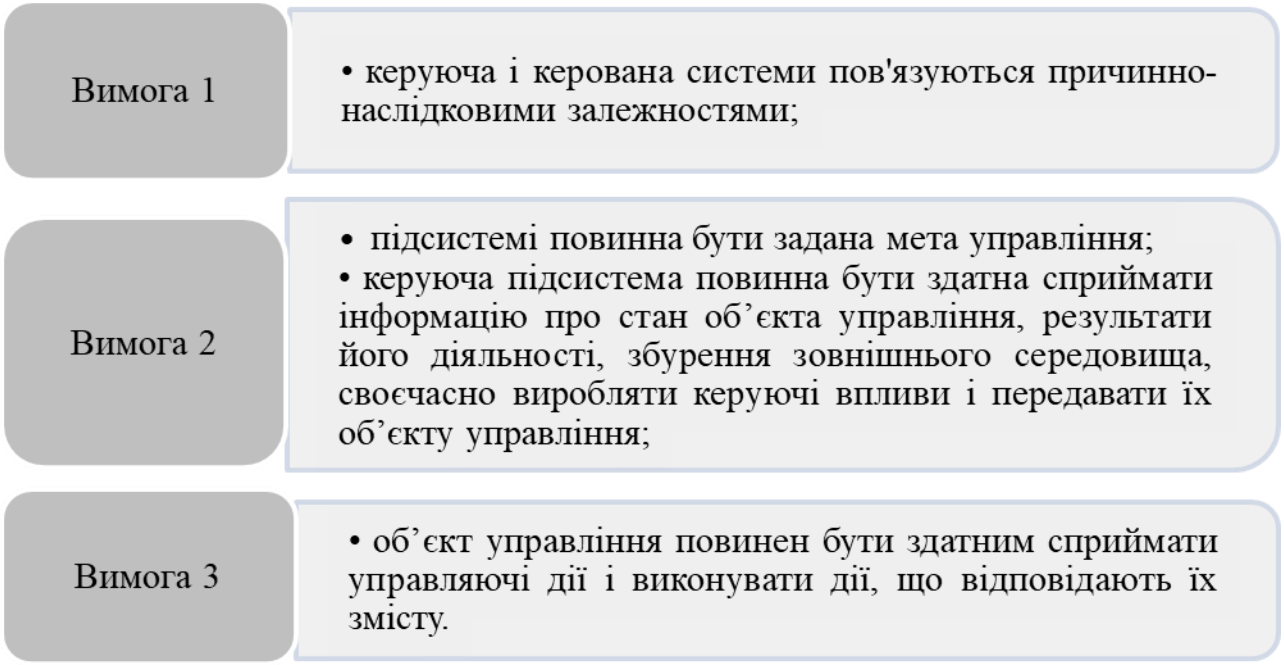


Рис. 1.3. Базові умови здійснення управління конкурентним потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором за [16 1, с. 127].

Функціональну структуру механізму управління конкурентним потенціалом підприємства в частині виробництва представлено на рис. 1.4.

Для забезпечення сталого розвитку конкурентного потенціалу підприємства потрібно комплексно підходити до процедури управління всіма його елементами, оскільки це дозволить досягнути ефекту синергії. Формування

[15] Олейнікова О.О., Панченко М.О., Чернишова А.С. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів. ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. ПРАВО. 2019. №5/3. С. 16-19. https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/e9ef8db3-b2e2-47a7-9ac6-af81241bc54b/content

[16] Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 16. 2017. С. 468-473. http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf

дієвого механізму управління конкурентним потенціалом на підприємстві дасть змогу забезпечити його конкурентоспроможність, швидко адаптуватись до змін факторів зовнішнього середовища тощо. Тому механізм управління конкурентним потенціалом підприємства та його розвитку потребують постійної модернізації та впровадження інноваційних підходів.

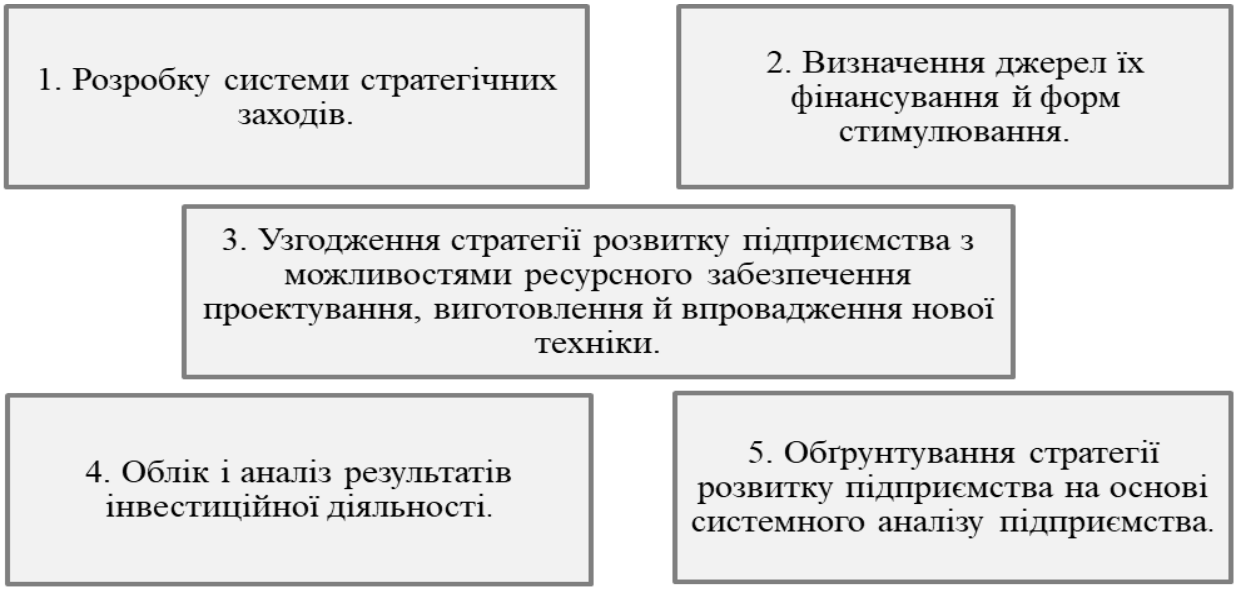


Рис. 1.4. Перелік функціональних складових механізму управління конкурентним потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором за [47, с. 187].

Підсумовуючи проведене дослідження теоретико-методичних основ управління конкурентним потенціалом підприємства можна відзначити, що трактування науковцями терміну конкурентний потенціал підприємства різняться. Більшість вчених поділяють міркування про те, що конкурентний потенціал підприємства являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, а також конкурентних переваг, завдяки яким підприємство спроможне вести активну та результативну конкурентну боротьбу на ринку. Конкурентний потенціал характеризується кількома рівнями зв’язків, має свої особливості, кілька різновидів й складається з декількох взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів.

У фахових літературних джерелах представлені різноманітні методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. Найбільшого практичного застосування набули матричні та індикаторні методи кількісної оцінки конкурентного потенціалу. Досягнення високого рівня використання конкурентного потенціалу підприємства та його подальше нарощування потребує налагодженої системи управління ним. Управління конкурентним потенціалом підприємства полягає у формулюванні мети, цілей завдань, методів та інструментів, відповідальних осіб, організації власне процесу та досягненні запланованих результатів тощо. Будучи складним процесом, управління конкурентним потенціалом підприємства повинно бути гнучким і адаптивним, змінюватись залежно від змін факторів зовнішнього середовища, стану ринку та з урахуванням наявних ресурсів й усіх можливостей.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «ФАРМАК»

2.1. Аналіз діяльності АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку

АТ «Фармак» – це одне із найстаріших фармацевтичних підприємств України, лідер вітчизняної фармацевтичної галузі в розробленні, виробництві та постачанні високоякісних, безпечних і дієвих лікарських засобів, виробів медичного призначення та дієтичних добавок, які повністю відповідають європейським стандартам якості. Місію, бачення, цінності, перелік видів діяльності цього підприємства в узагальненому вигляді представлено в табл. Ж 2.1 додатку Ж. Головним видом діяльності АТ «Фармак» виступає виробництво лікарських засобів і фармацевтичних матеріалів. Підприємство виготовляє лікарські препарати, які представлені в 14-ти терапевтичних групах. З них ключовими є протизастудні, кардіологічні, неврологічні, гастроентерологічні, ендокринологічні та противірусний портфелі. У портфелі цього підприємства рецептурні препарати складають 61,67 %, безрецептурні – 38,33 %. Відзначимо, що на протизастудні препарати припадає 18,77 % в загальному асортименті фармацевтичної продукції, а на шлунково-кишкові – 14,66 % [18].

АТ «Фармак» здійснює виробництво фармацевтичних засобів у досить обширному спектрі лікарських форм, а саме у вигляді таблеток, капсул, суспензій, сиропів, ампул, картриджів, флаконів, спреїв, мазей, шприців, емульсій та небулів. Щорічний обсяг виготовлення фармпродукції АТ «Фармак» – це орієнтовно 933 млн. таблеток, 106 млн. капсул, 200 млн. драже, 197 млн. інших видів рідких препаратів, 14 млн. шприців і 4 млн. туб. Результати статистичного аналізу товарного портфеля в розрізі лікарських форм випуску продукції свідчать про те, що найбільше препаратів підприємство випускає у вигляді таблеток – це 32,95 % від загальної кількості, в той час як 14,5 % у формі крапель, 14,0 % у вигляді розчинів для ін’єкцій та 7 % – у формі капсул [18]. Виробничі потужності досліджуваного підприємства наочно відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Виробничі потужності підприємства АТ «Фармак» у 2022 р.

Джерело: побудовано за [14].

Підприємство має два заводи, розташовані у містах Києві та Шостці Сумської області. Ці заводи оснащені новітнім обладнанням відомих світових брендів, характеризуються високим рівнем автоматизації та діджиталізації основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів. Загалом працює 25 виробничих ділянок. На підприємстві організовано повний цикл виробництва – починаючи з синтезу класичних і біотехнологічних АФІ й завершуючи виробництвом всіляких готових лікарських засобів у різних формах. Зауважимо про те, щорічно вкладається в розвиток виробництва близько 95 % прибутку підприємства. В цілому, починаючи з 1995 р., в модернізацію виробництва АТ «Фармак» було інвестовано більш як 310 млн. дол США.

Виробничі потужності підприємства та його лабораторно-технічний комплекс мають міжнародну сертифікацію ISO та GMP. Підприємство кожного року проходить більш ніж 15 міжнародних перевірок та інспекцій. На початку 2021 р. було підтверджено відповідність АТ «Фармак» вимогам належної виробничої практики (GMP) Євразійського економічного союзу (ЄАЕС).

Запорукою успіху та лідерських позицій АТ «Фармак» на національному ринку та його визнання на міжнародному рівні є використання й систематичне

удосконалення інтегрованої системи управління бізнесом, яка базується на дієвих практиках діяльності у сфері фармацевтики (GxP), цілях Глобального договору ООН, міжнародних стандартах ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485, ISO 22000, ISO 50001, ISO 45001.

В період 2014-2022 рр. на цьому підприємстві активно розроблялись, реєструєструвались та виводились на ринок нові фармацевтичні продукти. Для прикладу, 22 нових лікарських препарати підприємство представило ринку у 2023 р. Станом на кінець 2023 р. продуктовий портфель досліджуваного підприємства утворюють препарати, які опираються на 185 міжнародних непатентованих назв і налічують більш ніж 450 номенклатурних позицій в його прайс-листі. Не зважаючи на те, що продуктовий портфель покриває досить широкий список терапевтичних груп, у виробництві АТ «Фармак» зосереджується на 7-х групах лікарських засобів. До числа спеціалізованих портфелів «Фармак» належать, зокрема психіатричний та офтальмологічний, а також контрастні засоби. АТ «Фармак» долучена до реалізації в Україні державних програм, зокрема профілактики та лікування артеріальної гіпертензії та діабету, а також з 2017 р приймає участь у програмі «Доступні ліки». З 24-х присутніх в цій програмі молекул, 8 молекул доставляє АТ «Фармак».

Нарощування матеріально-технічної бази цього підприємства впродовж останніх 5 років дозволило на 35 % підвищити обсяг виробництва продукції. Якщо подивитись на тенденції зміни загального обсягу реалізованої АТ «Фармак» продукції за ринками збуту, що наочно представлені на рис. 2.2, то можна відмітити той факт, що впродовж 2014-2022 рр. 75 % загального обсягу виготовлених лікарських засобів було продано на внутрішньому ринку та лише 25 % становив експорт. У 2023 р. відносно 2022 р. обсяг продажу продукції АТ «Фармак» сумарно на внутрішнього та зовнішньому ринках зріс в 1,7 разів [17].

У 2022 р. 89,1 % від загальних продаж АТ «Фармак» склали генеричні препарати та препарати вивченого медичного застосування. Відзначимо, що у портфелі цього підприємства є два оригінальних брендованих фармацевтичних

[17] АТ «Фармак». URL: https://opendatabot.ua/c/00481198

продукти – Антрал та Амізон, обсяг збуту яких у 2022 р. становили 5,2 % від сумарного обсягу продажів продукції. Частка збуту імунобіологічних препаратів була на рівні 1,7 %. Біологічно активні добавки та вироби медичного призначення становили 4,0 % у сумарних продажах лікарських засобів.

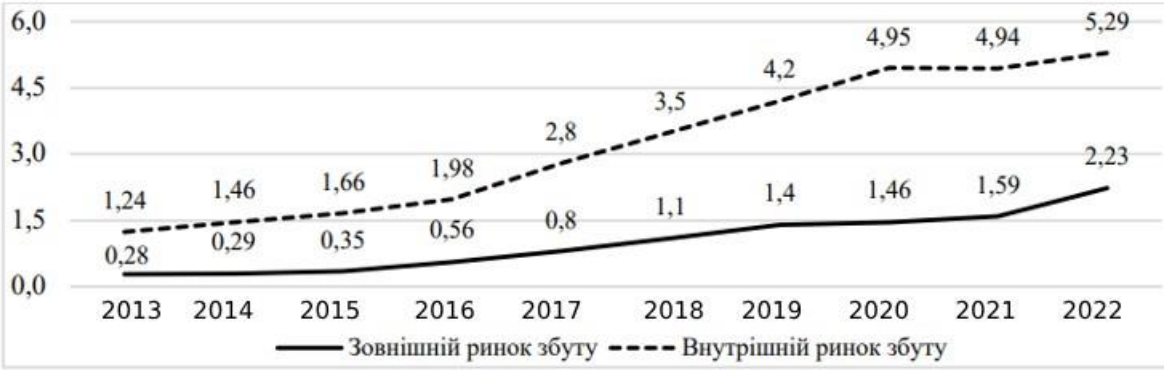


Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізованої продукції АТ «Фармак» за період 2013-2022 рр., у млрд. грн.

Джерело: побудовано за [2].

Зупинимось на більш детальному розгляді питання реалізації продукції АТ «Фармак» на зовнішніх ринках. Як свідчить рис. 2.2, нарощування експорту продукції досліджуваного підприємства спостерігається з 2016 р. Й навіть попри російське вторгнення, АТ «Фармак» було відвантажено у 2022 р. більш як 240 різновидів продукції у понад 30 країн світу. В 2024 р. підприємство здійснювало експорт продукції майже до 60 країн світу, в т.ч. й до 15 країн Євросоюзу [18]. Впродовж останніх років зазнали змін ринки, на які АТ «Фармак» експортує продукцію. У 2019 р. 60 % від загального обсягу експорту продукції склав експорт в наступні країни: Узбекистан, Ірак і Казахстан. У 2021 р. головними зовнішніми ринками збуту цього підприємства стали ринки таких країн як Узбекистан, Казахстан, Ізраїль та Ірак. У цьому ж році АТ «Фармак» наростило обсяги продажів фармпродукції на ринках В'єтнаму, Австралії, Монголії. До того ж підприємство вийшло на нові зовнішні ринки, а саме такі як, ринки Італії, Чехії, Мексики, Данії, Колумбії, Франції, Сінгапуру. Наразі, крім українського ринку,

[18] Filya Zhebrovska: “European integration is our only way”. 03.07.2024. https://farmak.ua/en/publication/filya-zhebrovska-european-integration-is-our-only-way/

важливими для АТ «Фармак» є ринки європейських країн, зокрема, Німеччини, Польщі, Литви, Болгарії та Латвії. Більшість продукції цього підприємства, яка експортується, відвантажується оптовим дистриб'юторам. У досліджуваного підприємства є власні представництва в Узбекистані, Киргизії та Казахстані. АТ «Фармак» налагоджено контакти відносно каналів продажу на зарубіжних ринках із такими компаніями як «Фармед» (Узбекистан), «Стофарм» (Казахстан) та ін. Було засновано спільні підприємства з компаніями «ФармакСП» в Польщі та «Фармак Болгарія ЛТД» в Болгарії. АТ «Фармак» здійснює кооперацію із компаніями у Словаччині, Франції, Німеччині та інших країнах СНД і Європи [2]. Подальше розширення присутності АТ «Фармак» у країнах ЄС відбувається за рахунок купівлі маркетингових фармкомпаній у Словаччині та Чехії (включно з торговими марками та належними їм правами інтелектуальної власності).

У 2023 р. розпочато продаж продукції «Фармак» на ринку Малайзії. Було створено центральний маркетинговий офіс АТ «Фармак» у Дубаї, з якого здійснюється робота з такими країнами регіону як Лівія та Саудівська Аравія. Також у досліджуваного підприємства є представництво у В'єтнамі й планується його відкриття у Великій Британії [[19]2].

У 2024 р. завершено купівлю АТ «Фармак» фармкомпанії Symphar (Польща). Й на цей рік підприємством заплановано відкриття нового заводу в Іспанії, у м. Барселоні (проект будівництва було запущено ще влітку 2022 р.), а також мультифункціонального лабораторного комплексу з R&D-центром. Останній призначений для розробки нових препаратів та їх тестування.

Керівництво підприємства прагне й надалі нарощувати його експортний потенціал. При цьому серед пріоритетів залишаються ринки країн ЄС та Азії. Виконавчий директор досліджуваного підприємства В. Костюк зауважив про намір й надалі розширювати його присутність на зарубіжних ринках, яка наразі складає 60 країн. Нині на АТ «Фармак» припадає біля третини всього

[19] Filya Zhebrovska: "European integration is our only way". 03.07.2024. https://farmak.ua/en/publication/filya-zhebrovska-european-integration-is-our-only-way/

українського експорту фармацевтичної продукції. Керівництво АТ «Фармак» планує подвоїти кількість продуктів, які зареєстровано у різних країнах вдвічі, порівняно з рівнем 2024 р. (25-27 од.) впродовж 2-х років. Планується активна експансія підприємства на ринки південної та центральної Америки.

Далі проаналізуємо діяльність АТ «Фармак» на українському фармацевтичному ринку. Насамперед відзначимо, що у фармацевтичній промисловості України працює більше 150 виробників [20]. Останніми роками фармацевтичний ринок України доволі стрімко розвивався, однак після повномасштабного вторгнення рф та введенням режиму воєнного стану ця тенденція сповільнилась. У 2022 р. сумарний обсяг продажу товарів всіх категорій «аптечного кошика» зменшився на 7,2 %, порівняно з 2021 р., і складав 127 млрд грн. Обсяги продажу продукції у натуральних одиницях скоротилися на 29 % [21]. Інфляція на фармацевтичному ринку становила 19 % у 2022 р. У 2023 р. сукупний об'єм роздрібного збуту всіх товарів «аптечного кошика», порівняно з 2022 р., зріс на 29 % й склав 164 млрд грн. У натуральному вимірі ці обсяги продажу були на рівні 1,3 млрд упаковок, що лише на 3 % більше відносно 2022 р., хоча це все одно на 27 % менше, ніж у довоєнному 2021 р. Темпи зростання обсягів продажу продукції у 2023 р. відносно 2022 р. у валюті (дол. США) становили 13 %, через суттєвий стрибок валютного курсу з початком війни [22].

Воєнні дії в Україні вплинули не лише на обсяги продажів лікарських засобів, а й на структуру в розрізі асортименту реалізованої продукції, покупців продукції (у 2022 р. держава стала менше закуповувати ліків по причині отримання їх у вигляді іноземної гуманітарної допомоги). Стосовно попиту на окремі види препаратів відзначимо, що з початком війни й в 2023 р. споживачі стали більше купувати анальгетики, протизапальні, кардіологічні та протиревматичні препарати.

---

[20] https://promoboz.com/en/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevtychnogo%20-rynku-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/#modal

[21] Аптечний продаж за підсумками 2022 року. **Аптечний продаж за підсумками 2022 року | Proxima Research**

[22] Підсумки аптечних продажів 2023. https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharmacy-sales-ua-2023/

Згідно даних дослідників, у 2022 р. 8 із 10 лідерів українського фармацевтичного ринку були вітчизняні виробники, а у 2023 р. їх кількість складала 7 із 10. У 2022 р. п'ятірку лідерів і найбільших конкурентів на ринку за показником частки обсягу продукції у натуральних одиницях утворюють: АТ «Фармак» (7,2 %), ПрАТ «Дарниця» (15,8 %), Київський вітамінний завод (6 %), корпорація «Артеріум» (4,6 %) і компанія «Здоров'я» (3,9 %). Якщо розглядати частки окремих компаній на ринку за показником обсягу лікарських засобів у вартісних одиницях, то лідером було АТ «Фармак» (14,6 %). На 2-му місці була компанія «Артеріум» (4,2 %), на 3-му – «Дарниця» (3,9 %) і на 4-му іноземне підприємство Sanofi (3,6 %). АТ «Фармак» залишалось лідером українського фармацевтичного ринку і в 2023 р. [23, с. 306-307].

Згідно результатів дослідження, проведених Proxima Research, за розмірами роздрібного продажу лікарських препаратів і дієтичних добавок у вартісних одиницях, незмінними лідерами ринку у 2021-2023 рр. є АТ «Фармак» і компанія «Дарниця» (табл. 2.1). Як свідчать представлені у табл. 2.1 дані, в ТОП-20 компаній вітчизняного фармринку у 2021-2023 рр.. увійшли 9 українських компаній. Незважаючи на те, що впродовж трьох років АТ «Фармак» посідає 1-ше місце в списку, однак найвищий темп зростання обсягів продажу продукції в грошовому еквіваленті демонструє компанія «Дарниця».

Таблиця 2.1

ТОП-20 фармацевтичних компаній на ринку України[24]

Назва компанії	Приріст продажу продукції у 2022-2023 рр. в грн, %	Частка ринку у 2023 р., %	Місце компанії в рейтингу		
			2021	2022	2023
Фармак (Україна)	32,04	5,53	1	1	1
Дарниця (Україна)	40,4	4,85	2	2	2
Teva (Ізраїль)	23,9	3,33	4	4	3
Acino Pharma (Швейцарія)	15,6	3,24	5	3	4
Київський вітамінний завод (Україна)	34,7	3,19	9	8	5

[23] Жалдак Г. П., Токарська С. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості у вітчизняному та світовому масштабах. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 305–313. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-305-313

[24] Підсумки аптечних продажів 2023. https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharmacy-sales-ua-2023/

Корпораці «Артеріум» (Україна)	28,2	3,13	6	7	6
KRKA (Словенія)	20,1	2,9	8	5	7
Berlin-Chemie (Німеччина)	22,2	2,81	7	9	8
Sanofi (Франція)	8,9	2,59	3	6	9
Кусум Фарм (Україна)	26,7	2,53	10	10	10
Дельта Медікал (Україна)	38,4	2,44	12	11	11
Юрія-Фарм (Україна)	28,3	1,77	15	12	12
Servier (Франція)	16,3	1,77	11	13	13
Sandoz (Швейцарія)	13,1	1,60	13	14	14
Abbot Products (Німеччина)	29,0	1,51	17	17	15
AstraZeneca (Великобританія)	52,0	1,48	14	15	16
Здоров'я (Україна)	4,4	1,41	24	21	17
Bayer (Німеччина)	8,3	1,27	16	16	18
ІнтерХім (Україна)	21,7	1,23	30	19	19
Organosyn Life Sciences (Індія)	44,2	1,15	33	28	20

Джерело: складено за [2].

На підставі дослідження, проведеного Ukrainian Business Award оцінювання українського фармацевтичного ринку, було сформовано рейтинг ТОП-12 найкращих фармацевтичних компаній у 2023 р. Під час складання цього рейтингу було враховано такі критерії як: додаткові послуги (реєстрації, дослідження тощо); кількість виробництв; кількість товарних позицій; представленість компанії (в яких країнах, на яких ринках збуту); період діяльності компанії на ринку (років); наявність позитивних відгуків, згадування про компанію у ЗМІ; негативна інформація про компанію, що міститься у ЗМІ; знання громадянами ТМ (число брендових пошукових запитів Google); наявність нагород, відзнак або ж призів; соціальні та благодійні ініціативи; співпраця з волонтерами, із ЗСУ; співпраця з країною-агресором, Білоруссю, існування антидержавної риторики, колаборації; активи; дохід; чистий прибуток.

Відповідно до результатів проведеного дослідження, у 2023 р. 1-ше місце в рейтингу ТОП-12 посіло підприємство АТ «Фармак», 2-ге – фармацевтична компанія «Здоров'я» і 3-тє – компанія Дарниця (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг ТОП-12 фармацевтичних компаній України у 2023 р.

Назва компанії	Бальна оцінка	Позиція в рейтингу
АТ «Фармак»	91,45	1
Фармацевтична компанія «Здоров'я»	82,31	2

Дарниця	81,20	3
ЮРіЯ-ФАРМ	80,42	4
Корпорація «Артеріум»	69,51	5
Biopharma	66,18	6
ІнтерХім	60,31	7
Хімфармзавод «Червона зірка»	50,38	8
Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод	50,21	9
Київський вітамінний завод	43,19	10
ТЕРНОФАРМ	32,02	11
Лубнифарм	28,18	12

Джерело: складено за [[25]2].

Аналогічний рейтинг ТОП-15 українських фармацевтичних компаній було зроблено Ukrainian Business Award у 2024 р. (табл. 2.3). В ньому АТ «Фармак» знову посіла 1-ше місце. Відзначимо, що АТ «Фармак» є першою серед 15 фармацевтичних компаній за показником представленості на ринках збуту в інших країн (здійснює експорт фармпродукції до 50 країн), за позитивним іміджем (за даними Google, має найбільший відсоток позитивних відгуків (98%) від споживачів); найбільш популярна за пошуковими запитами у Google тощо [[26]].

Таблиця 2.3

Рейтинг ТОП-15 фармацевтичних підприємств України у 2024 р.

Назва підприємства	Кількість балів	Бали %	Місце в рейтингу
АТ «Фармак»	12,20856481	100,0	1
ARTERIUM	12,08568917	99,0	2
Фармацевтична компанія «Здоров'я»	10,87440492	89,1	3
Дарниця	10,51643553	86,1	4
ЮРіЯ-ФАРМ	8,304267088	68,0	5
ІнтерХім	7,441980648	61,0	6
Борщагівський ХФЗ	6,202722593	50,8	7
Unipharma	6,106522407	50,0	8
Червона зірка	5,366707022	44,0	9
Київський вітамінний завод	4,989425966	40,9	10
Лубнифарм	3,456723566	28,3	11
Біофарма	3,227262004	26,4	12
Vishpha	3,181101893	26,1	13
SPERCO	2,993012218	24,5	14

[25] РЕЙТИНГ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ. HTTPS://UBA.TOP/PHARMA/

[26] Рейтинг Кращих Фармацевтичних Компаній України від Ukrainian Business Award. 12.06.2024. https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/

ФарКоС	2,303725294	18,9	15

Джерело: складено за [2].

Тобто, підсумовуючи проведений аналіз діяльності АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України, варто відзначити лідируючу позицію цього підприємства, яку підтверджують результати різних аналітичних досліджень експертів. Завдяки найвищій позиції на ринку АТ «Фармак» має позитивну динаміку доходів від діяльності у 2022-2023 рр., позитивний кінцевий фінансовий результат навіть у рік початку повномасштабної війни в Україні та можливості для подальшого розвитку (рис. 2.3). Відзначимо, що у загальній величині доходів АТ «Фармак» частка доходу від реалізації продукції становила 98,4 % у 2023 р. Наслідками бойових дій для досліджуваного підприємства у 2022 р. стала втрата складів з пакувальними матеріалами та всією готовою продукцією. Обсяг завданих АТ «Фармак» оцінено в суму понад 1,5 млрд грн[27]. Однак, не зважаючи на такі колосальні втрати, підприємство наростило обсяги реалізованої продукції в другій половині 2022 р. та в 2023 р.

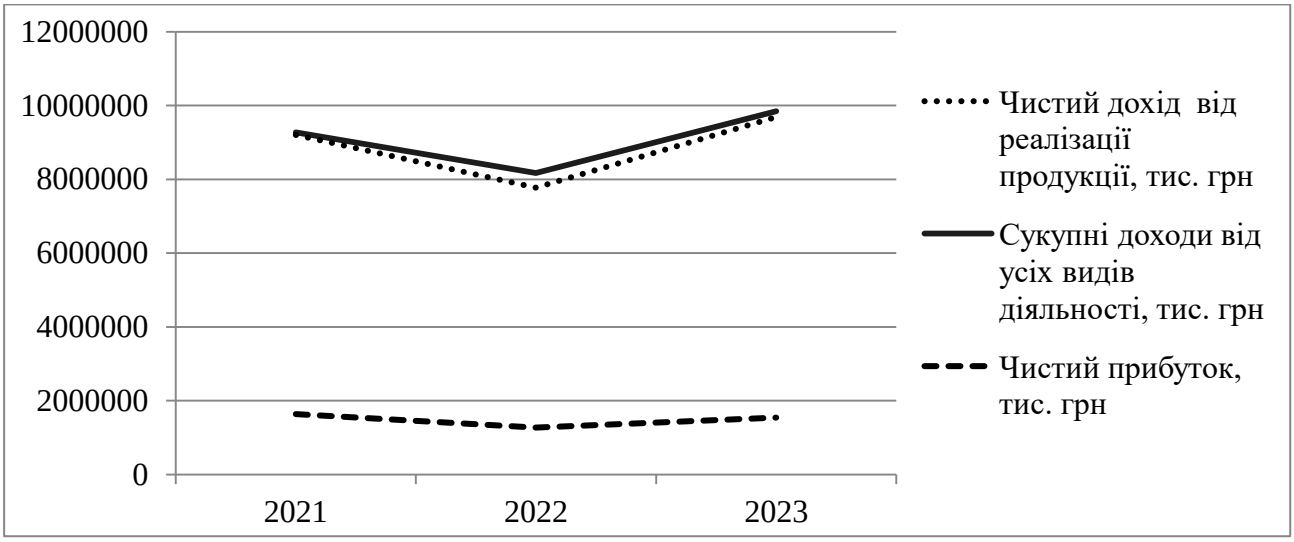


Рис. 2.3. Динаміка показників доходу та прибутку АТ «Фармак» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства [2].

[27] Орлова В. На Київщині згорів склад «Фармак», втрати компанії склали –1,5 мільярдів гривень. Інформаційне агенство Уніан. 2022. URL: https://www.unian.ua/health/na-kijivshchini-zgoriv-sklad-farmaku-vtrati-kompaniji -sklali-1-5-mlrd-grn-novini-kiyeva-11755174.html

У 2023 р. відносно 2022 р., окрім збільшення доходів від реалізації продукції, в більш як 5 разів зросли інші фінансові доходи АТ «Фармак», однак їх роль у формуванні загального обсягу доходів підприємства була незначною.

Досягти лідерських позицій на ринку АТ «Фармак» вдалося у зв'язку з наявністю та розвитком сильних сторін, завдяки яким підприємство й володіє конкурентними перевагами на ринку, зокрема таких як широкий асортимент продукції, потужна сучасна виробнича база, активне застосування інноваційних технологій, висококваліфікований персонал, фінансова стабільність, ефективна маркетингова політика, гнучка цінова політика тощо. Серед вагомих умов забезпечення конкурентних переваг цього підприємства на ринку України та ринках інших країн є інноваційна спрямованість його діяльності. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведемо оцінювання конкурентного потенціалу акціонерного товариства «Фармак», який виступає основою його конкурентних переваг і конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Оцінювання рівня конкурентного потенціалу АТ «Фармак»

Підґрунтям для реалізації функцій управління конкурентним потенціалом АТ «Фармак» виступають результати проведеної оцінки його величини. Наявні в економічній літературі методичні підходи до проведення оцінювання конкурентного потенціалу виробничого підприємства нами розглянуто в підрозділі 1.2 кваліфікаційної роботи. Під час проведення оцінки рівня конкурентного потенціалу АТ «Фармак» керуватимемось тим, що сукупний конкурентний потенціал як цілісна система складається із взаємопов'язаних елементів – локальних потенціалів, оцінити кожен з яких можна за допомогою певного набору одиничних показників. Для кількісного оцінювання рівня конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства АТ «Фармак» обрано наступні локальні потенціали: виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий, інноваційний та управлінський. Враховуючи наявну

статистичну інформацію про діяльність цього підприємства було сформовано комплекс показників, які потрібно попередньо обчислити, для здійснення оцінки кожного із перерахованих вище локальних потенціалів.

Результати власних розрахунків локальних потенціалів за даними фінансової звітності підприємства у зведеному вигляді представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Статистичні показники оцінки конкурентного потенціалу АТ «Фармак» в розрізі складових елементів – локальних потенціалів

Назва показника	2021	2022	2023
Фінансовий потенціал підприємства			
Рентабельність власного капіталу, у %	20,1	13,5	14,0
Рентабельність сукупних активів, у %	16,3	11,3	11,5
Коефіцієнт автономії	0,81	0,84	0,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,1-0,2)	2,25	0,78	1,07
Кофіцієнт загального покриття	10,86	4,32	4,04
Коефіцієнт фінансового ризику	0,23	0,19	0,22
Рентабельність позикового капіталу, у %	86,24	70,23	64,19
Виробничий потенціал підприємства			
Фондовіддача, грн./1 грн	2,57	2,14	2,69
Матеріаловіддача, грн./1 грн	2,98	2,86	3,12
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,69	0,79	0,92
Рентабельність основних засобів, у %	45,7	35,1	42,9
Рівень завантаження виробничих потужностей	0,97	0,90	0,95
Кадровий потенціал підприємства			
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,88	0,91	0,96
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,1	0,05
Продуктивність праці (середньорічний виробіток одного робітника), тис. грн/особу	5411,98	5012,72	6199,77
Коефіцієнт матеріальної мотивації працівників	1,8	1,6	2,3
Коефіцієнт соціальної захищеності кадрів	1,0	1,0	1,0
Управлінський потенціал підприємства			
Частка управлінського персоналу у загальній чисельності працівників, у %	14,30	14,55	14,25
Коефіцієнт відповідності управлінській посаді	1,0	1,0	1,0
Частка адміністративних витрат у загальній величині операційних витрат, у %	14,05	13,97	14,22
Маркетинговий потенціал			
Рентабельність продажів продукції, у %	78,2	49,6	19,0
Темп росту обсягів реалізації продукції, у %	143,82	84,45	124,64
Частка витрат на збут в операційних витратах, у %	21,21	17,84	19,18
Частка ринку, у %	5,48	5,51	5,53
Інноваційний потенціал			
Частка щорічного оновлення продукції в загальному обсязі виробництва, у %	6,20	3,10	5,00

Коефіцієнт використання засобів автоматизації праці та виробництва	0,62	0,71	0,80
Питома вага витрат на інновації у загальній величині витрат, у %	2,21	1,83	1,98
Коефіцієнт гнучкості та адаптивності підприємства до нововведень	0,89	0,92	0,94

Джерело: власні розрахунки автора

Коментуючи одержані значення одиничних показників, які характеризують той чи інший локальний потенціал, насамперед відзначимо спільну для всіх показників тенденцію до погіршення у 2022 р., що має об'єктивне підґрунтя та пов'язано із воєнними діями в Україні та їх поточними вкрай негативними наслідками.

Якщо більш детально розглядати такий складовий елемент конкурентного потенціалу АТ «Фармак» як фінансовий потенціал, то варто відзначити високий рівень фінансової автономії підприємства. До того ж для періоду 2021-2023 рр. була характерною тенденція до зростання коефіцієнта автономії. Це вказує на те, що діяльність підприємства є незалежною від зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Зростання фінансової автономії цього підприємства було забезпечено завдяки зростання власного капіталу на 35,27 % у 2023 р., відносно 2021 р. (табл. З 2.2 додатку З). У 2023 р., порівняно з 2022 р., величина власного капіталу підприємства зросла на 17,01 %. Це відбулось, зокрема, внаслідок зростання накопичених курсових різниць на 41,63 % і нерозподіленого прибутку на 17,1 %. В свою чергу, у складі власного капіталу нерозподілений прибуток становив найбільшу частку, а саме 99,4 % у 2023 р., а його величина зросла на 35,54 % у 2023 р., відносно 2021 р. Варто звернути увагу й на показники ліквідності – коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт загального покриття. Їх розрахункові значення по АТ «Фармак» у 2021-2023 рр. значно перевищують рекомендовані експертами нормативні величини. Високе значення коефіцієнта загального покриття АТ «Фармак» хоча й пояснюється певною мірою тим, що промислове підприємство повинно володіти достатнім обсягом запасів й завжди має незавершене виробництво, але разом з тим, це може вказувати на низьку ефективність управління короткостроковими активами підприємства. Високі

значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності (більше 1) в аналізований період також вказують на проблеми із управління оборотними активами, зокрема найбільш ліквідною їх частиною.

Щодо стану виробничого потенціалу досліджуваного підприємства, то на нашу думку, найбільш критичним є високий рівень зносу основних засобів підприємства та тенденція до зростання цього коефіцієнта до значення 0,92 у 2023 р. Не зважаючи на зростання первісної вартості основних засобів АТ «Фармак» на 14,48 % у 2023 р. відносно 2021 р., при цьому їх залишкова вартість в окреслений період знизилась на 0,69 % (табл. З 2.2 додатку З). Тобто, не дивлячись активну політику підприємства щодо модернізації матеріально-технічної бази, щорічного реінвестування прибутку, ситуація із станом основних засобів залишається критичною.

Кадровий потенціал АТ «Фармак» є досить сильний, оскільки підприємство забезпечено висококваліфікованими працівниками, склад персоналу є достатньо стабільним, плинність кадрів не висока. Середньооблікова чисельність штатних працівників АТ «Фармак» на кінець 2023 р. була 2610 осіб, що на 15 осіб менше, ніж у 2022 р. Якщо порівнювати із довоєнним 2021 р., загальна чисельність працівників скоротилась на 232 особи, а чисельність робітників – зросла на 12 осіб. Наразі на цьому підприємстві працюють 5 докторів наук і 47 кандидатів наук.

Середньорічний виробіток одного робітника АТ «Фармак» у 2023 р. відносно 2022 р. збільшився на 1187,05 тис. грн./особу або на 23,68 %, а відносно 2021 р. – на 787,79 тис. грн./особу або ж на 14,56 % (рис. 2.4). Така позитивна динаміка засвідчує належний рівень організації праці та виробничого процесу на підприємстві, а також зростання рівня автоматизації виробництва. Зростанню рівня продуктивності праці працівників також сприяли належний рівень оплати праці та щорічне коригування заробітних плат. Зокрема, у 2023 р. відносно 2022 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла досить суттєво – на 38,16 % і становила 64849,5 грн у 2023 р., а відносно 2021 р. ріст складав 38,37 % (табл. З 2.2 додатку З). Усі працівники АТ «Фармак» є соціально захищеними,

мають медичне страхування.

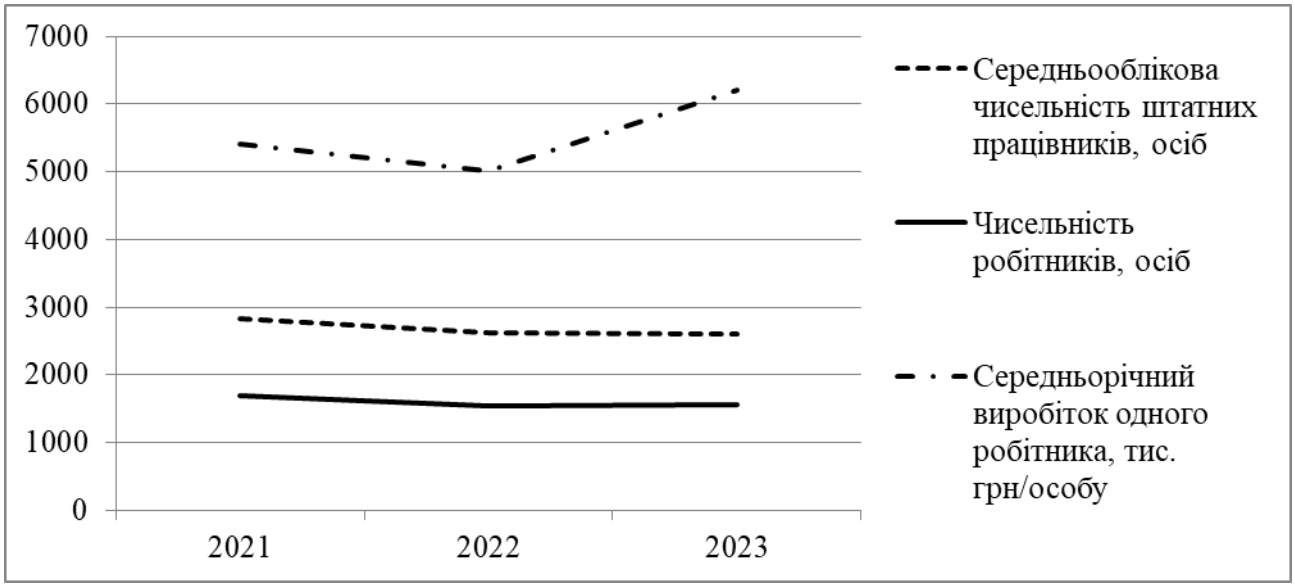


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці робітників АТ «Фармак» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства [2].

Характеризуючи управлінський потенціал АТ «Фармак» відзначимо, що чисельність керівників скоротилась із 405 осіб у 2021 р. до 372 осіб у 2023 р., тобто на 8,15 %. При цьому частка керівників у структурі персоналу цього підприємства майже не змінилась – коливалась від рівня 14,3 % у 2021 р. до 14,25 % у 2023 р. Враховуючи велику кількість працівників на підприємстві, високі вимоги до якості продукції та необхідності її відповідності діючим стандартам, організація ефективної роботи усіх структурних підрозділів підприємства вимагає неабияких навичок і потребує володіння керівниками широким переліком компетентностей. Слід зважати й на потребу в управлінні та організації роботи структурних підрозділів підприємства в різних країнах світу. Тому адміністративні витрати АТ «Фармак» у 2023 р. відносно 2022 р. зросли на 27,41 %, адже потрібно виплачувати гідну заробітну плату керівникам і підтримувати управлінські ІТ системи. Відначимо ще таку особливість управління цим підприємством як вагома роль аудиту його діяльності, котрий проводиться щорічно й включає внутрішній та зовнішній аудит сторонньою організацією.

Маркетинговий потенціал підприємства нарощується, про що свідчить динаміка темпу росту обсягів реалізації продукції у 2022-2023 рр. Відповідно, як свідчать статистичні дані з фінансової звітності підприємства, зросли і витрати на збут продукції – на 34,51 % у 2023 р. відносно 2022 р. Більша частина витрат на збут – це витрати на маркетинг, рекламу та персонал. А їх зростання пов'язано із підвищенням заробітної прати працівникам, які займаються збутом продукції.

Негативними чинниками у зв'язку з війною для маркетингового потенціалу АТ «Фармак» стали руйнація налагоджених ланцюгів постачання, зупинення авіаперевезення, знищення окремих складських приміщень тощо.

На нашу думку, АТ «Фармак» має потужний інноваційний потенціал, який активно нарощується. Зокрема, тільки за останні п'ять років у науково-технічний комплекс, науково-дослідницьку діяльність, виробниче обладнання підприємства було інвестовано 3,4 млрд грн. Керівництво цього підприємства планує й надалі продовжувати інвестувати в інноваційну діяльність, побудувати науковий кластер, в якому працюватимуть над розробкою нових складних лікарських препаратів. Наразі особлива увага приділяється розвитку біотехнологічних продуктів із власним біосинтезом АФІ. З 2017 р. АТ «Фармак» є учасником таких програм як «Horizon-2020», VAHVISTUS і ORBIS за напрямом Research and Innovation Staff Exchange (RISE).

Розрахунок інтегрального значення рівня конкурентного потенціалу АТ «Фармак» у 2021-2023 рр. виконаємо за допомогою бального методу. Всім одиничним показникам кожного із локальних складових конкурентного потенціалу експертним способом буде проставлено відповідну кількість балів – від 1 до 10. Найкращий бал – це найвищий бал, що відповідно становить 10. Під час розрахунку вважатимемо, що вагомість кожного одиничного показника в межах локального потенціалу буде приблизно однаковою. Відрізнятиметься лише коефіцієнт вагомості в цілому для локального потенціалу під час розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу АТ «Фармак».

Результати власної бальної оцінки складових конкурентного потенціалу підприємства представлено в табл. К 2.3 додатку К. Використовуючи розраховані значення показників локальних потенціалів АТ «Фармак» далі проведемо обчислення інтегрального показника конкурентного потенціалу цього підприємства. Кінцеві результати наших власних розрахунків відображено у табл. 2.5. Останні дають підстави для висновку про те, що АТ «Фармак» у 2021-2023 рр. володіло високим рівнем конкурентного потенціалу, який дещо знизився у 2022 р. внаслідок впливу негативних чинників зовнішнього середовища, які утворились через воєнні дії на території країни. Однак у 2023 р. керівництву підприємства вдалося не лише адаптуватися до нових реалій та викликів й відновити конкурентний потенціал до довоєнного рівня, а й запустити процес його нарощування.

Таблиця 2.5

Результати розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу АТ «Фармак» у 2021-2023 рр., у балах

Назва виду локального потенціалу	2021	2022	2023	Коефіцієнт вагомості показника
Фінансовий потенціал	9,27	9,29	9,28	0,18
Виробничий потенціал	9,20	8,80	8,80	0,17
Кадровий потенціал	9,20	9,00	9,80	0,18
Управлінський потенціал	9,33	8,66	9,33	0,15
Маркетинговий потенціал	9,50	9,25	9,00	0,15
Інноваційний потенціал	9,00	8,50	9,75	0,17
Інтегральний показник конкурентного потенціалу	9,24	8,92	9,34	1,0

Джерело: власні розрахунки автора

Високий рівень конкурентного потенціалу АТ «Фармак» став базисом для забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності на вітчизняному фармацевтичному ринку. Відзначимо, що ряд науковців пропонують оцінювати рівень конкурентного потенціалу підприємства на базі визначення рівня конкурентоспроможності продукції або ж в цілому підприємства.

Як свідчать проаналізовані в підрозділі 2.1 кваліфікаційної роботи результати дослідження Proxima Research, в трійку лідерів фармринку України у

2023 р., ввійшли: АТ «Фармак», ПрАТ «Дарниця» і компанія «Teva». До числа найбільших конкурентів досліджуваного підприємства також належить корпорація «Артеріум». Відповідно до результатів експертної оцінки дослідниками рівня конкурентоспроможності зазначених вище 4-х підприємств, що наочно представлено в табл. 2.6, АТ «Фармак» має найвищий бал. В свою чергу, це вказує на найвищий рівень її конкурентоспроможності. Цього вдалося досягти авдяки широкому асортименту продукції, прийнятній ціні, позитивному іміджу підприємства серед споживачів і впізнаваності бренду. Однак керівництву досліджуваного підприємства варто зважати на те, що основні конкуренти постійно розвиваються, впроваджують інноваційні рішення у власну господарську діяльність, покращують продукцію та розробляють нові фармацевтичні препарати. Особливу увагу слід звернути на ПрАТ «Дарниця». Адже це вітчизняне підприємство має багатий позитивний досвід в галузі корпоративного лідерства та інтелектуальної власності й завдяки кільком вдалим стратегічним тактикам йому вдалося випередити за часткою ринку таких компаній-конкурентів, як Bayer та Sanofi.

Таблиця 2.6

Результати бальної оцінки рівня конкурентоспроможності компаній-лідерів фармацевтичного ринку України

Показник	Коефіцієнт вагомості балу	ПАТ «Фармак»		ПрАТ «Дарниця»		Teva (Ізраїль)		Корпорація «Артеріум»	
Доступність ціни	0,2	10	2	10	2	9	1,8	10	2
Рівень якості продукції	0,2	9	1,8	9	1,8	10	2	9	1,8
Широта номенклатури продукції	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Висококваліфікований персонал	0,1	9	0,9	9	0,9	10	1	8	0,8
Інноваційність діяльності	0,1	9	0,9	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Наявні технологічні можливості	0,05	10	0,5	9	0,45	10	0,5	7	0,35
Імідж підприємства на ринку, серед споживачів	0,05	9	0,45	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Висока дисципліна	0,05	9	0,45	8	0,4	9	0,45	8	0,4
Вигідне місце розташування	0,05	9	0,45	8	0,4	8	0,4	9	0,45

Наскільки швидко адаптується до змін	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Всього	1,0		9,25		8,85		9,15		8,3

Джерело: складено за

Для об’єктивного розуміння перспектив подальшої реалізації наявного високого конкурентного потенціалу АТ «Фармак» доречно провести ґрунтовну оцінку стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в сучасних реаліях, тобто виконати SWOT-аналіз. Результати проведеного SWOT-аналізу обраного для дослідження підприємства, відображені в табл. Л 2.4 додатку Л показують, що АТ «Фармак» має багато сильних сторін в діяльності та потенційні можливості для подальшого розвитку конкурентного потенціалу. Зберегти ефективну діяльність підприємства в умовах воєнного часу вдалося певною мірою завдяки наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів, високого рівня фінансовій автономії, накопиченій раніше фінансовій стійкості, налагодженому процесу виробництва продукції та постійній модернізації техніко-технологічної бази, обладнання лабораторій, злагодженій роботі висококваліфікованого персоналу та високопрофесійним управлінцям. Зосередженість та спрямування зусиль керівництва підприємства на постійне вдосконалення бізнес-процесів, нейтралізацію негативного впливу наявних власних слабких сторін й дозволило АТ «Фармак» пережити початок кризового періоду воєнного часу та зберегти існуючі здобутки.

Подальший ефективний розвиток АТ «Фармак», мінімізація негативного впливу зовнішніх ризиків і загроз, потребує активізації наявних можливостей, зокрема тих, які пов’язані із розвитком нових фармацевтичних технологій, з автоматизацією та цифровізацією бізнес-процесів, розробкою та впровадженням у виробництво нових лікарських засобів, налагодженням нових ланцюгів постачання, нарощуванням експорту продукції в зарубіжні країни та виходом на нові міжнародні ринки. Однак, як процеси цифровізації діяльності, так і процеси розроблення нових фармацевтичних засобів та їх випробування, потребують

часу та колосального фінансового ресурсу, а тому такі завдання не вирішуються досить швидко.

Таким чином, підводячи підсумки проведеного в розділі 2 кваліфікаційної роботи дослідження варто відзначити, що АТ «Фармак» впродовж 2021-2023 рр. займало лідируюче, перше місце на ринку фармацевтичної продукції України за показником частки ринку. Підприємство динамічно розвивається, постійно розширює та оновлює асортимент лікарських засобів, які виготовляє. Керівництвом цього підприємства приділяється велике значення впровадженню інновацій та модернізації виробництва. АТ «Фармак» реалізує власну продукцію не лише на українському ринку, а й експортує її в понад 50 країн світу. Це свідчить про те, що продукції «Фармак» є якісною та конкурентоспроможною на ринку, а підприємство має ряд конкурентних переваг. В аналізований період діяльність АТ «Фармак» була прибутковою. Проведена в роботі оцінка рівня конкурентного потенціалу АТ «Фармак» шляхом розрахунку інтегрального показника за допомогою бального методу засвідчила, що у 2021-2023 рр. підприємство мало досить високий рівень конкурентного потенціалу, навіть не зважають на складні умови воєнного часу.

У наступному розділі дипломної роботи більш детально розглянемо питання мінімізації ризиків втрати конкурентоспроможності АТ «Фармак» та напрямів поліпшення системи управління його конкурентним потенціалом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми та напрями мінімізації ризиків втрати конкурентоспроможності АТ «Фармак» в умовах воєнного стану

Повномасштабні бойові дії вкрай негативно вплинули як на вітчизняний фармацевтичний ринок в цілому, так і на діяльність АТ «Фармак» зокрема. Високий рівень залежності роботи досліджуваного фармпідприємства від стану політичної та економічної ситуації в країні значною мірою зумовлений специфікою фармацевтичної галузі, зокрема тим, що остання підлягає строгому державному регулюванню та контролю з боку багатьох профільних установ. Під час війни потреба в лікарських засобах збільшується, відповідно, зростає й роль фармацевтики у забезпеченні охорони здоров'я населення та національної безпеки країни. У зв'язку з цим, забезпечення нормальної роботи фармацевтичних підприємств увійшло до числа важливих завдань для уряду країни. Й по цій причині у 2022 р. рішенням КМУ фармацевтичну промисловість було включено до переліку пріоритетних галузей економіки України. Потенційно такі кроки можуть сприяти залученню підприємствами фармацевтичної галузі значного обсягу державних інвестицій та нівелювати негативний вплив бойових дій в Україні.

Серед вагомих наслідків війни, окрім макроекономічних, перш за все варто відзначити втрату більш ніж 15 % споживачів продукції у зв'язку з виїздом українців за кордон, а також зниження рівня доходів та платоспроможності тих громадян, які залишились в країні [[28], с. 307-308]. Й наразі зберігаються ризики нового руйнування будівель та споруд підприємств, логістичних ланцюгів постачання, подальшої міграції населення через продовження війни. Останні, в

[28] Жалдак Г. П., Токарська С. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості у вітчизняному та світовому масштабах. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 305–313. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-305-313

свою чергу, призводять до скорочення робочої сили та дефіциту кваліфікованих працівників певних професій, потрібних фармацевтичному підприємству.

Одним із шляхів мінімізації наслідків скорочення платоспроможного попиту на продукцію АТ «Фармак» на українському ринку є активізація експортної діяльності, нарощування присутності на ринках інших країн, вихід на нові ринки. Але легкому та успішному виходу АТ «Фармак» на нові ринки європейський країн перешкоджає те, що законодавство України у фармацевтичній сфері не приведене у повну відповідність та не гармонізоване із законодавством ЄС. Наразі проводиться відповідна робота Уряду по виконанню поставлених Єврокомісією завдань щодо гармонізації законодавчих норм. Проте із 59 визначених нормативно-правових актів ЄС, які треба імплементувати у фармацевтичній сфері, станом на середину 2023 р. повністю імплементовано лише 6, не імплементовано – 27, на рівнях імплементації перебувають ще 26 актів.

Нарощування експортної діяльності АТ «Фармак» потребує проведення ґрунтовного маркетингового аналізу, пошуку перспективних ніш, сегментів ринку, роботи по виведенню на ринок нових лікарських засобів тощо. Наразі працівники АТ «Фармак» працюють над розробкою біля 100 лікарських засобів. Серед перспективних напрямів розширення продуктового портфелю АТ «Фармак» можна виокремити такий як онкологічні лікарські засоби. Відзначимо, що у глобальному масштабі зростають витрати підприємств на розробку та виробництво фармацевтичних препаратів, призначених для лікування онкологічних захворювань. Тому керівництву цього підприємства теж слід детально дослідити питання запуску виробництва онкологічних препаратів. Для початку можна розглянути варіант пошуку в зарубіжній країні компанії-партнера, яка здійснює розробку та виготовлення онкологічних препаратів, й купити у нього молекулу лікарського засобу. Це надасть АТ «Фармак» право доступу до хімічного складу препарату, право на доопрацювання (за потреби), розроблення, виготовлення й далі – продаж препарату від імені компанії-покупця. Компанія-розробник, після того як продала молекулу лікарського

засобу, немає прав на майбутній препарат чи інші досягнення, що стосуються ліків, виготовлених на базі цієї молекули.

Нарощування експорту вимагає від керівництва АТ «Фармак» ще й роботи над покращенням ланцюгів поставок продукції, системи логістики. Доречно активізувати такий вид діяльності як електронна комерція. Відмітимо, що останнім часом багато фармацевтичних підприємств працюють над розробкою таких проєктів, які забезпечать їм прямий безпосередній контакт зі споживачами їх продукції.

Вузьким місцем логістики АТ «Фармак» є автопарк, який має недостатню потужність, насамперед у зв'язку з війною. Більшість наявних на підприємстві транспортних засобів застарілі та їх потрібно часто ремонтувати, а їх кількість менша за потребу в них. Через інтенсивне використання наявних автомобілів, останні часто виходять з ладу, що призводить до змін в поставках. Підприємство немає можливості повної заміни старих автомобілів. Найкращим виходом із ситуації в майбутньому, враховуючи той факт, що АТ «Фармак» здійснює свою діяльність на засадах сталого розвитку, являється перехід на електротранспорт, проте нині тільки детально вивчається перспективність таких змін. Підприємство не досить активно використовує послуги аутсорсингу, оскільки тарифи на такі транспортні послуги є високими, а ще й тому, що існують складнощі збереження продукції під час перевезення.

Підтримка досягнутого рівня конкурентоспроможності АТ «Фармак» вимагає пошуку шляхів зменшення залежності від імпортної сировини, особливо по причині великих витрат на їх доставку з інших країн. Наразі є великі ризики блокування портів, затримки на кордонах, які можуть завадити вчасній поставці сировини. Наслідком цього є збільшення часу і вартості перевезень, що може негативно позначитись на якості лікарських засобів, зокрема тих, зберігання яких потребує сталого температурного режиму. Через окреслені обставини підприємство вимушене шукати нестандартні рішення по заміні імпортної сировини та нові стратегії закупівлі сировини.

Ще одним важливим чинником впливу на конкурентоспроможність АТ

«Фармак», який варто врахувати керівництву, є репутація підприємства в очах громадськості. Щоб підтримувати високий рівень довіри до продукції «Фармак» та набуту репутацію, підприємству потрібно й надалі продовжувати розвивати систему корпоративної соціальної відповідальності та демонструвати власну вагому роль у життєдіяльності суспільства. Відмітимо, що в останні роки АТ «Фармак» засвідчило вражаючі результати на шляху ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності, зумівши ефективно поєднати високі економічні досягнення з реалізацією соціальних ініціатив й зменшенням негативного впливу на довкілля. З початком російської агресії АТ «Фармак» продемонструвало високий ступінь відповідальності, періодично передаючи ліки на потреби ЗСУ й МОЗ на безоплатній основі. Керівництво АТ «Фармак», піклуючись про життя і здоров'я своїх працівників, інвестувало більш ніж 24 млн грн у напрям забезпечення їх фізичної безпеки. Зокрема, було якісно обладнано наявні й побудовано нові укриття у всіх виробничих та офісних приміщеннях. До того ж в АТ «Фармак» періодично організовуються навчання з тактичної медицини, домедичної допомоги, складено плану дій на випадок аварії на АЕС. Ще на підприємстві діє програма підтримки мобілізованих працівників, наявна сильна волонтерська спільнота [29].

Серед перспективних напрямів підтримки конкурентоспроможності АТ «Фармак» варто відзначити такий як активізація партнерств. Війна в Україні призвела до зростання рівня зацікавленості іноземних компаній у співпраці із українськими підприємствами. На світовому рівні аналізується можливість формування екосистеми стратегічних партнерств. Беручи до уваги невизначеність і мінливість зовнішнього середовища господарювання, АТ «Фармак» може мінімізувати ряд зовнішніх ризиків й надалі розвиватись шляхом інтеграції у такі процеси.

Підсумовуючи відзначимо, що ключовими факторами мінімізації впливу численних ризиків на конкурентоспроможність АТ «Фармак» в умовах воєнного

29 Острівець стабільності в бурю. Як компанії Farmak вдалося створити для співробітників атмосферу безпеки та впевненості в завтрашньому дні. 5 листопада 2023, 14:36. https://nv.ua/ukr/project/yak-ukrajinci-dolayut-stres-dosvid-kompaniji-farmak-u-pidtrimci-spivrobitnikiv-50455190.html

часу є стратегічні та тактичні рішення, що охоплюють розширення присутності на ринках та асортименту продукції, вихід на нові ринки зарубіжних країн, неодмінну модернізацію та автоматизацію діяльності, розбудову нових потужностей, трансформацію системи логістики. Ключовими чинниками в реалізації досліджуваним підприємством будь-яких нових проєктів стають цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. Це дозволить підвищити рівень гнучкості та стійкості діяльності підприємства.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо, які цифрові рішення доцільно застосувати в цілях покращення системи управління конкурентним потенціалом досліджуваного підприємства.

3.2. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню системи управління конкурентним потенціалом АТ «Фармак»

Складні умови воєнного часу посилюють вимоги до якості системи управління бізнес-процесами АТ «Фармак» в цілому, й зокрема до управління конкурентним потенціалом. Адже від цього залежить здатність управлінської команди забезпечити оптимальних перебіг бізнес-процесів на кожному з етапів формування споживчої цінності. Підвищити дієвість системи управління конкурентним потенціалом цього підприємства можна шляхом реалізації проєктів цифровізації. Відзначимо, що діджиталізацію господарської діяльності АТ «Фармак» було розпочато ще 15 років назад. Серед останніх важливих проектів варто акцентувати увагу на тих, що були реалізовані компанією Сіменс Україна, починаючи з 2020 р. А саме було введено:

– систему розподіленого управління виробничим процесом SIMATIC PCS7, яка дозволяє швидко змінювати послідовність технологічних процесів і рецепти лікарських засобів. Тобто, оператор може швидко вибирати рецепт за одержаним завданням, запускати його у виробничий процес на панелі управління й здійснювати контроль виробництва серії препарату. Переваги цієї системи в

тому, що вона дозволяє: мінімізувати людський фактор; гарантувати строгу повторюваність технології; збільшити дієвість лікарських препаратів; відстежувати та проводити аналіз всіх відхилень від встановленої виробничої норми; зменшити витрати на виробництво (десь на 10−20 %);

– програмне забезпечення SIMIT, завдяки якому до моменту запуску технологічного процесу можна створювати його цифрового двійника. За допомогою SIMIT можна проводити випробовування технології у віртуальному світі, без зупинки виробництва, та покращити її ще до установки устаткування. Це суттєво, більш як на 50 %, скорочує витрати на її запуск і налагодження. Надалі завдяки технології SIMIT працівники підприємства зможуть опановувати новітні технологічні процеси без зупинки основного виробництва.

– потужну платформу DESIGO CC, яка підключена до модульної системи SIMATIC PCS7, та слугує управлінню інженерними системами приміщень, забезпечуючи тим самим потрібний мікроклімат у робочих приміщеннях, підтримуючи найбільш оптимальні виміри повітрообміну, вологості та температури повітря. Ці параметри строго зарегульовані, тому при відхиленнях від норми на спеціальній колоні одразу вмикаються сигнали світлової сигналізації. А у випадку критичної ситуації спрацьовує звукова сигналізація.

– SIMATIC IT eBR – програмне рішення, призначене для електронного управління технологічними регламентами (ТР), яке пришвидшує розробку, перегляд, виконання, випуск ТР та електронних протоколів супроводу серії (eBR). На процесах запису eBR базується безпаперовий документообіг. Практика «Фармак» свідчить, що для виробництва однієї промислової серії лікарського препарату треба заповнити 100−500 стор. Впродовж одного року «Фармак» випускає біля 8 тис. таких серій. Із програмним рішенням SIMATIC IT eBR стає можливим створення електронного досьє, яке включатиме усі потрібні протоколи. Наразі на «Фармак» реалізується пілотний проект системи електронного досьє, а в подальшому буде запущено повністю всю систему [30].

30 Цифрова трансформація Фармак — лідера фармацевтичного ринку України. https://www.siemens.com/ua/uk/kompaniya/references-ua/farmatsevtychna-haluz/farmaks-digital-transformation.html

В січні 2024 р. АТ «Фармак» було впроваджено S/4HANA, найновішу систему планування ресурсів підприємства – ERP-систему від компанії SAP. Завдяки цій системі на підприємстві можна буде автоматизовано керувати усіма бізнес-процесами – від планування збуту, закупівель, виробництва до самих продажів, транспортування, контролю якості, ремонтів обладнання тощо. Ключовими перевагами S/4HANA є: більш швидкий процес розробки нових препаратів, зростання ефективності маркетингу та збуту, покращення обслуговування клієнтів. У зазначеній системі вже працюють такі відомі фармацевтичні компанії як Johnson & Johnson, Pfizer, Novartis. Завдяки її використанню АТ «Фармак» зможе зменшити витрати, підвищити ефективність ланцюжка поставок, прозорість та контроль над даними [31].

Тобто, на АТ «Фармак» активно застосовуються новітні цифрові технології та рішення, які значно покращують основні бізнес-процеси, а також реалізацію функцій управління. Подальшим кроком в напрямі цифрової трансформації управління в контексті росту рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, на нашу думку, є введення інформаційної системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM. Остання є досить сучасною технологією, яка поєднується з методами маркетингу, стратегічним плануванням, технічними та організаційними засобами. Це дасть змогу оптимізувати взаємовідносини з клієнтами, збільшити ефективність керування ланцюгом постачання у довгостроковій перспективі. В процесі обрання тої чи іншої системи CRM для АТ «Фармак» для її купівлі, потрібно забезпечити її сумісність із системою IT-Підприємство, на базі якої функціонує підприємство [3241]. Відзначимо, що на ринку програмного забезпечення CRM наявний доволі широкий вибір цих систем, зокрема позитивно зарекомендували себе такі як, «Creatio», «Perfectum CRM+ERP», «KeyCRM», «Pipedrive», «Perfectum CRM+ERP». Опираючись на рекомендації експертів, вважаємо за доцільне придбати систему Pipedrive, яка являється одним із лідерів програмного

[31] «Фармак» впроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами. 31.01.2024. https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-proczesami/

[32] «Фармак» трансформує HR-процеси за допомогою SAP SuccessFactors. SAP: вебсайт. URL: https://bit.ly/3VR85rf

забезпечення CRM. Ключовими перевагами цієї системи є: швидке закриття угод; ефективне управління продажами; статистика та звітність; розширене налаштування; цілковита мобільна оптимізація [[33]49]. За допомогою системи Pipedrive можна буде виявити наявні на АТ «Фармак» проблеми та провести ефективну оптимізацію бізнес-процесів в ланцюгу постачання.

Важливу роль в покращенні управління конкурентним потенціалом АТ «Фармак», окрім впровадження новітніх програмних продуктів, відіграють вмотивовані, кваліфіковані працівники, які володіють необхідним комплексом знань, умінь та навичок, зокрема й цифрових. Тому важливими є питання подальшого розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, сприяння їх саморозвитку, забезпечення можливостей та умов для плідної взаємодії між співробітниками всередині колективу тощо. Відмітимо, що АТ «Фармак» реалізує політику сприяння професійному індивідуальному розвитку працівників. Зокрема, на підприємстві виконуються корпоративні програми розвитку професійних та управлінських компетенцій, вивчення англійської мови (від рівня A1 до B2); працює онлайн-система навчання VLMS, яка дає змогу працівникам розвинути soft skills. В цілях часткового закриття вакансій керівних посад за рахунок власних співробітників та сталості передачі професійного досвіду на підприємстві введено програму Talent Development. Остання дозволяє виявити працівників із високим управлінським потенціалом й розвинути його. Сприяння кар'єрного розвитку працівників здійснюється шляхом їх ротації між структурними підрозділами підприємства [[34]].

АТ «Фармак» доцільно продовжувати діючу практику впровадження проектів цифровізації бізнес-процесів та професійного розвитку працівників. Особливу увагу варто приділяти розвитку у працівників лідерських здібностей, вміння працювати в команді, креативності та критичного мислення, гнучкості та здатності швидко адаптовуватися до динамічних умов роботи тощо.

---

[33] ТОП 9 найкращих CRM-систем в Україні. Інтернет-маркетинг в Україні: вебсайт. URL: https://bit.ly/3PlIN2f

[34] Острівець стабільності в бурю. Як компанії Farmak вдалося створити для співробітників атмосферу безпеки та впевненості в завтрашньому дні. 5 листопада 2023, 14:36. https://nv.ua/ukr/project/yak-ukrajinci-dolayut-stres-dosvid-kompaniji-farmak-u-pidtrimci-spivrobitnikiv-50455190.html

Таким чином, забезпечення ефективної діяльності та сталого розвитку АТ «Фармак», мінімізація негативного впливу чинників зовнішнього середовища в умовах воєнного часу вимагає від керівництва підприємства перегляду діючих підходів до управління бізнес-процесами та конкурентним потенціалом. Удосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства пов’язано із подальшим впровадженням цифрових технологій та сучасного програмного забезпечення, автоматизацією виробничих процесів, постійним підвищенням рівня кваліфікації працівників, застосуванням нових, гнучких підходів в управлінні. В управлінні варто акцентувати увагу на забезпечення гнучкості господарської діяльності АТ «Фармак», покращенні логістики, розвитку експортної діяльності та формування позитивного іміджу підприємства на зовнішніх фармацевтичних ринках.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ управління конкурентним потенціалом підприємства, проведенню діагностики конкурентного потенціалу АТ «Фармак» й на підставі її результатів формулюванню власних пропозицій щодо можливих шляхів удосконалення управління цим видом потенціалу підприємства. Базуючись на проведеному дослідженні можна зробити такі висновки:

1. Конкурентний потенціал підприємства можна визначити як цілісну систему, яка складається із взаємопов'язаних між собою елементів (потенційних можливостей, компетенцій, ресурсів), завдяки яким і формуються конкурентні переваги підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Науковці акцентують увагу на ознаках і принципах конкурентного потенціалу, його видам за такими класифікаційними ознаками як, за складністю формування, за цілями утворення, за цілями реалізації, за ступенем реалізації, за стійкістю конкурентних переваг тощо.

2. В цілях кількісного оцінювання конкурентного потенціалу підприємства вчені пропонують використовувати різноманітні підходи (зокрема ресурсний, результативний, резервний), прийоми та методи. Серед методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства найчастіше дослідники рекомендують використовувати такі як індикаторні, матричні методи, а також метод розрахунку інтегрального показника.

3. Нарощування конкурентного потенціалу промислового підприємства досягається шляхом здійснення ефективного управління таким потенціалом. Управління конкурентним потенціалом має бути підпорядкованим стратегічним цілям розвитку підприємства та узгоджуватись із загальною системою управління. Управління конкурентним потенціалом підприємства являє собою послідовний процес дій, котрий може реалізовуватись за одним із обраних підходів (системним, стратегічним чи процесним) за допомогою певних методів та інструментів.

4. Виконаний в 2-му розділі кваліфікаційної роботи аналіз господарської діяльності АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку за період 2021-2023 рр. засвідчив, що підприємство займає високі конкурентні позиції на ринку, здійснює успішне просування власної продукції на ринки більш як 50 країн по всьому світу. Продуктовий портфель цього підприємства охоплює понад 450 номенклатурних позицій, фарпродукція представлена в 14-ти терапевтичних групах. У 2023 р., незважаючи на складні умови воєнного часу, керівництву АТ «Фармак» вдалося забезпечити зростання чистого доходу від реалізації продукції, порівняно з 2022 р., на 24,6 % і чистого прибутку – на 21,5 %.

5. В проведенні кількісної оцінки конкурентного потенціалу АТ «Фармак» базувались на тому, що до його складу входить кілька локальних потенціалів, а саме фінансовий, кадровий, виробничий, маркетинговий, управлінський, інноваційний. Тому шляхом розрахунку одиничних показників спочатку було оцінено кожен із перерахованих вище локальних потенціалів, а потім, за допомогою бального метода, розрахованого інтегральний показник конкурентного потенціалу АТ «Фармак». Одержані результати показали, що у 2021-2023 рр. підприємство мало досить високий рівень конкурентного потенціалу, який дещо знизився у 2022 р., що стало результатом негативного впливу воєнних дій в Україні. Наявність у підприємства багатьох сильних сторін і можливостей для подальшого розвитку показали й результати виконаного SWOT-аналізу. Враховуючи невизначеність в часі продовження бойових дій на території країни керівництву АТ «Фармак» потрібно планувати діяльність підприємства з урахуванням потенційних нових ризиків і загроз.

6. В роботі аргументовано доцільність подальшого нарощування експортної діяльності АТ «Фармак», покращення системи логістики, продовження роботи щодо цифровізації бізнес-процесів, зокрема за рахунок впровадження інформаційної системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM, а саме системи Pipedrive. Також сприятимуть покращенню управління конкурентним потенціалом підприємства програми професійного розвитку його працівників, удосконалення їх навичок і компетенцій.